



● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

2010 Laurea Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Palveluliiketoiminnan kehittäminen:
Arvoa tuottavan palveluketjun kehittäminen julkisomisteisessa,
ateriapalveluja tuottavassa osakeyhtiössä

Kati Albrecht
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2010

Kati Albrecht

Palveluliiketoiminnan kehittäminen: Arvoa tuottavan palveluketjun kehittäminen julkisomisteisessa, ateriapalveluja tuottavassa osakeyhtiössä

Vuosi 2010

Sivumäärä 188

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoituksena oli luoda ja kehittää arvoa tuottava palveluketju, jonka avulla selvitetään arvoa luovia/hävittäviä toimintoja sekä käytetään näitä tietoja asiakas-, kumppani- ja verkostoyhteistyön kehittämisessä. Palveluketju palveluprosesseineen kuvattiin kohdeyrityksen prosessi- ja laatujohtamisen tueksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui seuraavista aihealueista: julkisomisteinen yritys arvon tuottajana, asiakkaat ja asiakkaiden kokema arvo, palveluketju- ja prosessit, kumppanuudet ja verkostoituminen, yritysten erilaiset toimintamallit sekä arvon laskemisen menetelmät ja mittarit.

Kehittämishankkeen toiminnallisessa osiossa analysoitiin taustayrityksen palvelujen tuottamista, ydin- ja tukiprosesseja, kumppaneita ja verkostoja sekä valittua liiketoimintamallia arvon luo- jina. Kehittämishankkeen oli määrä luoda toimeksiantajalle palveluketjun kuvaus. Lisäksi tuotoksina syntyivät palveluketjun kehittämis- ja arviointilomake sekä kuvaus edistyksellisestä liiketoimintamallista.

Päälähteinä käytettiin Christian Grönroosin, Jukka Vesalaisen sekä Katri Valkokarin ym. julkaisemia teoksia palvelujen johtamisesta, kumppanuuksista ja verkostoista liiketoiminnan kehittämisestä ja toimintamalleista. Lisäksi käytettiin Petri Kariston teosta, jossa oli laajasti käsitelty arvon tuottamista julkisella puolella.

Tutkimusote oli toimintatutkimus. Kehittämishankkeen aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen kumppaneiden johtoa. Lisäksi käytettiin havainnointia sekä dokumenttianalyy- sia. Haastatteluaineisto analysoitiin luokituksen avulla. Arvoa tuottaviksi ja hävittäviksi luo- kiksi saatiin: liiketoimintastrategia, toimintamalli, organisaation asenne ja tahtotila, johtami- nen ja viestintä. Huomioitavaa on, että nämä arvopääluokat halkovat yrityksen toimintoja kokonaisvaltaisesti.

Hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin. Työn tuotoksena syntyi julkisomisteisen osakeyhtiön edistyksellinen arvoa tuottava toimintamalli sekä arvoa hävittävien ja tuottavien toimintojen luokittelu joiden pohjalta toimintaa voidaan jatkossa kehittää. Analysoinnin ja haastattelujen pohjalta luotiin kehittämisehdotuksia mm. kumppanuuksien toiminnan sekä yrityksen sisäiselle jatkuvalla parantamiselle.

Tärkeimpänä kehitysehdotuksena arvoa tuottavia ja hävittäviä asioita tulee jatkossa kehittää ja seurata sovitulla toimenpiteillä ja ylläpitää niiden olemassaolon tietämystä koko organi- saation piirissä. Arvotekijöiden esille tuomisessa ja käytännön toimintamallien kehittämisessä kannattaa keskittyä palveluketjun palveluprosessien totuuden hetkiin. Totuuden hetket esiin- tyvät yleensä prosessien rajapinnoissa. Näissä totuuden hetkissä yritys lunastaa asiakkaalle antamansa arvolutapauksen.

Asiasanat: palveluketju, arvon tuottaminen, prosessi, kumppanuus, liiketoimintamalli.

Industrial Service Operations: To create a value service chain in a public limited meal industry company.

Year 2010

Pages 188

The purpose of this research and development project was to create and to develop a value service chain. With the help of the service chain, it will be possible to search the value which creates or destroys the company's value function. This information relating to the company's value is to be used to develop customer and net-partners relationships. The service chain with its processes could be described as supporting the company's processes- and quality management.

The theoretical framework of the study has consisted of the following items: the public limited company as a value company, customers and how the customer will experience the value, the service chain and its processes, partners and networking, companies different business models, methods and measures of value.

The development's functional part was to analyse the company's background of producing services, associated processes, its partners, and to look at the company's business model comparing the value creation. The research involved creating the service chain and also developing an estimate form and a description of the business model itself.

The main references which were used included, Christian Grönroos, Jukka Vesalainen and Katri Valkokari whose publications related to service management, partners and nets as developing business and business models. Also Petri Karistos and his publications in relation to value creation and the public side of business models.

The research approach within the project was quantitative. The research material was collected by interviewing the company's clients, partners and managers. We also used observation and document analysis. The material was analysed by classification. The classification used was as follows: gaining business strategy, business model, attitude and good will of the organisation, management and signalling. Observation of these main value classes was across the whole business function of the company.

The main goals were accomplished extremely well. The result of the research was the birth of the public limited company's progressive business model and a classification of the creation and destruction value function. Within that background the company will be able to develop and progress. Additionally by analysis and interviews information was obtained which could be used both for the company's partners and the company's continuous improvement.

The main research conclusion was that it is important to develop and follow creative and destructive values in an agreed implementation and above the value knowledge of the whole organisation levels. It is also important to focus on the reality of the service chain's value. That reality appears usually within two processes.

Keywords: service chain, value producing, process, partnership, business model

1	Johdanto.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja rajausta	8
1.2	Aikaisempi tutkimus	10
1.3	Tutkimuksen kehittämisenäkökulma ja menetelmät	11
1.4	Tutkimusraportin rakenne	12
2	Toiminnallinen viitekehys	14
2.1	Kohdeyritys Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n esittely	14
2.2	Kohdeyrityksen toiminnot ja organisaatio	15
3	Teoreettinen viitekehys: Arvon muodostuminen asiakkaalle palveluketjussa toimintatapoja tarkastelemalla	17
3.1	Peruskäsitteet	18
3.2	Julkisomisteinen yritys arvon tuottajana	20
3.2.1	Kunnan ja yritysten tehtävien luonne.....	20
3.2.2	Kunta yritysmäisenä toimijana	22
3.2.3	Kuntaorganisaation tuottama lisäarvo	23
3.2.4	Ulkoinen toimintaympäristö, toimintastrategia sekä toiminnan uudistaminen.....	24
3.2.5	Organisaation menestyminen ja kriittiset tekijät.....	27
3.3	Asiakkaat, asiakasverkosto ja asiakkaiden kokema arvo	30
3.3.1	Asiakaskeskeinen menestyksessä palvelujärjestelmä ja suhdemarkkinointi	31
3.3.2	Asiakasverkosto ja asiakasstrategia	32
3.3.3	Asiakashyötystrategiamalli.....	32
3.3.4	Asiakkaan kokema arvo	35
3.4	Palveluketju ja -prosessit.....	38
3.4.1	Ydin- ja tukiprosessit	38
3.4.2	Prosessikartta	42
3.4.3	Ruokapalvelujen keskeiset ydin- ja tukiprosessit	43
3.4.4	Prosessijohtaminen.....	44
3.4.5	Palvelu, palveluyritys, palveluketju.....	45
3.4.6	Palveluprosessien johtaminen	53
3.4.7	Prosessit ja arvonluonti.....	55
3.5	Kumppanuudet ja verkostoituminen.....	55
3.5.1	Verkostoitumisen motiivit ja hyödyt	59
3.5.2	Verkostoitumisen tavoitteet ja menestyminen.....	62
3.5.3	Verkostoitumisen ja kumppanuuksien arvonluonti	65
3.5.4	Verkostotalous ja strategiset verkot	66
3.5.5	Arvoverkosto.....	67
3.5.6	Liiketoimintaverkkojen perustyyppit ja arvontuotantojatkumo	68
3.6	Yritysten erilaiset toimintamallit	73

3.6.1	Kilpailustrategia lisäarvon ohjaajana	75
3.6.2	Toimintamalli kilpailustrategian ja luotavan lisäarvon ohjaajana	76
3.6.3	Tuotekehityslähtöinen toimintamalli	77
3.6.4	Tuotantolähtöinen toimintamalli	77
3.6.5	Asiakaspalvelulähtöinen toimintamalli	79
3.6.6	Toimintamallit Kanon mallin valossa	80
3.6.7	Yritysten toimintamalleihin suhteutettu julkishallinnon toimintamalli...	81
3.6.8	Liiketoimintamallien luokittelu arvon tuottamisen ja tarjooman perusteella	84
3.7	Arvon laskemisen menetelmiä ja mittareita	87
3.7.1	Omistaja-arvon mittaaminen	87
3.7.2	Asiakkaan kokeman suhteen arvon laskemisen menetelmiä	89
3.7.3	Asiakasnäkökulmamittarit	92
3.7.4	Prosessien mittaaminen	95
3.7.5	Toimitusketjun tehokkuuden mittarit.....	96
3.7.6	Jalostusarvo	99
3.7.7	Arvoketjuanalyysi	102
3.7.8	Verkostomittarit sekä kumppanuuden analysointi ja arviointikriteerit ..	104
3.7.9	Kumppanuuden kehittämisstrategia, Partnership Monitor	106
3.8	Yhteenveto	107
4	Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n Arvoa tuottava palveluketju -hankkeen kuvaus	111
4.1	Hankesuunnitelma	112
4.1.1	Lähtötilanne	112
4.1.2	Hankkeen tavoitteet, tehtävät ja aikataulu	112
4.1.3	Hankkeen organisaatio, resurssit ja kustannukset	113
4.1.4	Hankkeen riskit.....	113
4.2	Hankkeen tutkimukselliset ratkaisut	113
4.2.1	Toimintatutkimus tutkimusnäkökulmana ja kvalitatiivinen metodologia	113
4.2.2	Tiedonhankinnan menetelmät.....	115
4.3	Haastattelututkimuksen toteutus	118
4.3.1	Haastatteluteemojen/asioiden valinta	118
4.3.2	Haastateltavien valinta	119
4.3.3	Haastatteluaineiston keruu	119
4.3.4	Haastatteluaineiston analysointi.....	120
4.3.5	Haastattelun tulosten esittäminen	122
4.4	Hankkeen tuotos: Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n Arvoa tuottava palveluketju	125
4.4.1	Kohdeyrityksen, verkoston ja kumppaneiden liiketoimintamallit.....	126
4.4.2	Kilpailustrategia ja asiakkaalle tuottama lisäarvo.....	130
4.4.3	Kohdeyrityksen, verkoston ja kumppaneiden toiminnan tavoitteet	135

4.4.4	Kohdeyrityksen, verkoston ja kumppanien tuki-, ja ydinprosessit.....	140
4.4.5	Arvo- ja palveluketju	147
4.4.6	Arvoa tuottavat tekijät (arvon lähteet)	149
4.4.7	Arvoa hävittävät tekijät	151
4.4.8	Kehitysehdotukset ja muut esille tulevat asiat	151
4.4.9	Analyysit ja mittarit toiminnan seurantaan ja kehittämistä varten.....	158
4.5	Hankkeen arviointi	160
4.5.1	Hankkeen luotettavuuden arviointi	160
4.5.2	Hankkeen käyttökelpoisuus, hyödynnettävyys ja vaikuttavuus.....	161
5	Yhteenveto, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset	162
5.1	Yhteenveto tutkimushankkeesta	162
5.2	Yhteenveto tuloksista	163
5.3	Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset.....	165
5.4	Jatkotutkimusaiheet	166
6	Päätäntä	166
6.1	Ammatillinen kehittyminen	166
6.2	Opinnäytetyön itsearviointi	167
	Lähteet	169
	Liitteet	173

1 Johdanto

Tässä työn ensimmäisessä luvussa käsitellään aiheen taustaa ja tarkoitusta. Luvussa käydään läpi myös kohdeilmiön peruskäsitteet sekä työssä käytetty kehittämisnäkökulma ja käytetyt tutkimusmenetelmät sekä selostetaan tutkimusraportin rakenne.

1.1 Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja rajaus

Tämän työelämälähtöisen ja työelämää kehittävän opinnäytetyön kohdeilmiönä on arvon tuottaminen palveluketjussa ja arvoa tuottavan palveluketjun kehittäminen.

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä hanke, jonka kohdeorganisaationa on Kymijoen Ravintopalvelut Oy, jonka asiakkuuspäällikkönä opinnäytetyön tekijä toimii. Yhtiö on Suomen ensimmäinen ja tällä hetkellä ainoa julkisomisteinen ateriapalveluja tuottava osakeyhtiö. Yhtiö on perustettu vuonna 2004. Osakeyhtiöittämisen yhteydessä on määritetty liiketoimintastrategia; toiminta on kuvattu, tavoitteet asetettu ja toimintamallit luotu. Yrityksen johtamiskäytäntönä on laatu- ja prosessijohtaminen, jonka peruseriaatteena on se, että kaikki, mitä johdetaan, on myös oltava mitattavissa.

Koska palvelun tuottaminen ja kulutus tapahtuvat yleensä samanaikaisesti, ennalta määriteltä ”palvelua” on vaikea määrittää. Palvelu- ja arvoketjua ei kohdeyrityksessä ole kuvattu, vaan yksittäisiä ydin- ja tukiprosesseja. Nämä ydin- ja tukiprosessit sidosryhmineen (asiakas, kumppanit, verkostot) muodostavat palvelu- ja arvoketjun. Arvoa tulisi myös pystyä kuvaamaan ja mittaamaan, jotta tuloksia voisi hyödyntää mm. asiakas- ja kumppanitapaamisissa, kilpailutilanteissa perusteluina pelkän hinnan sijasta. Opinnäytetyön tekijän lähtöajatuksena on se, että vaikka tehtäisiin kuinka hyvää laatua tahansa, sillä ei ole merkitystä, jos se ei hyödytä eli tuota arvoa asiakkaan liiketoimintaan.

Siksi edellä mainitun kohdeilmiön tutkiminen on sekä yhteiskunnallisesti että yritykselle tärkeää, ja se on valittu tämän opinnäytetyön aihealueeksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää palvelu- ja arvoketjun kuvaamisen avulla arvon muodostumista asiakkaalle palveluketjussa, erityisesti toimittajan toimintatapoja (liiketoimintamallit, verkostoituminen, kumppanuudet) tarkastelemalla, ja luoda toimeksiantajayritykselle palveluketjun kuvaus, jota käytetään selvitetessä arvoa luovia/hävittäviä toimintoja sekä käyttämään edellä mainittuja tietoja asiakas-, kumppani- ja verkostoyhteistyön kehittämisessä.

Tutkimusongelmana on, miten arvoa lisätään tai hävitetään palveluketjussa, julkisomisteisessa ateriapalveluja tuottavassa osakeyhtiössä. Pääongelma jaetaan alaongelmiksi, tutkimusky-symyksiksi, joihin etsitään ratkaisuja sekä kirjallisuudesta että tutkimuksen kautta:

- Mistä arvonmuodostuminen koostuu (yrityksen/asiakkaan mielestä)?
- Mitä on arvonluonti? Onko se vain rahallisesti mitattavaa vai mitä muuta asiakastytytyvää lisäävää arvon tuottamista?
- Miten tuotamme arvoa yrityksessämme?
- Mitkä ovat arvoa lisääviä/hävittäviä tekijöitä?
- Tuottaako yrityksen nykyinen toiminta arvoa asiakkaalle?
- Mikä asiakkaalle arvoa tuottava liiketoimintamalli on valittu ja miksi?
- Miten kumppanuudet ja verkostot lisäävät arvon tuotantoamme?
- Miten saada toiminnan koko arvo- ja palveluketju näkyväksi?
- Millaisia tunnuslukuja/analyyskejä pystytään esittämään työn tuloksena arvon mittaamisessa/esittämisessä?

Teoreettisesti tutkimusongelmaan haetaan ratkaisua perehtymällä palvelujohtamisen sekä prosessi- ja verkostojohtamisen kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen ja rakentamalla teoreettinen tietoperusta, jonka perusteella voidaan määrittää kohdeorganisaation arvoketju ja sen kumppanuudet, lisäarvoa tuottava palveluketju sekä arvoa tuottava liiketoimintamalli. Uutta näkökantaa liiketoimintamalleissa luo julkinen liiketoimintamalli yhdistettynä yritysten liiketoimintamalleihin. Päälähteinä käytettiin Christian Grönroosin, Jukka Vesalaisen sekä Katri Valkokarin ym. julkaisemia teoksia palvelujen johtamisesta, kumppanuuksista ja verkostoista liiketoiminnan kehittämisestä ja toimintamalleista.

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tavoitteena on arvoa tuottavan palveluketjun kehittäminen perehtymällä ensin kohdeorganisaation toimintaan ja sitten pyrkimällä löytämään kyselyjen, haastattelujen ja havainnoinnin avulla arvoa tuottavat/hävittävät toiminnot ja asiat yrityksen palveluketjussa.

Lopullisena tavoitteena ja konkreettisena tuotoksena on kehittää kohdeorganisaatiolle arvoa tuottava liiketoimintamalli kilpailustrategioineen sekä arvoverkkokuvaus, jossa nähdään eri sidosryhmien prosessien linkittyminen toisiinsa arvo-, ja palveluketjuiksi. Tuotoksena pyritään saamaan aikaan palveluketjulomake, joka toimisi jatkossa ohjaavana kyselylomakkeena asiakas-, kumppanuus- ja verkostotapaamisissa.

Opinnäytetyön tekijän tavoitteena on kehittää myös omaa työtä ja oppimista. Tavoitteena on mm. palvelu- ja arvoketjun hahmottuminen näkyväksi ja mitattavien/kuvaavien mittari-en/lomakkeiden löytyminen oman työn tueksi. Lisäksi tavoitteena on oppia ymmärtämään,

mihin liiketoiminnassa ollaan menossa (verkostoituminen) ja soveltamaan sen tuomia mahdollisuuksia yhtiön toiminnassa. Arvon määritelmät hinnan sijaan auttavat asiakas- ja kumppanitapaamisissa ”näkymättömänkin” tai ehkä liiaksi itsestään selvän palvelun esille tuomista.

Työssä tehdään useita rajoituksia. Ensiksi, työstä rajataan pois laadun tarkastelu. Lisäksi työssä keskitytään liiketoimintamallin miten-osioon (kumppanit, verkostoituminen, toimintamallit) ja rajataan pois liiketoimintamallien mitä- ja kenelle -osiot. Työssä ei selvitetä asiakkuuden arvoa, vaan valitun liiketoimintamallin, prosessijohtamisen ja verkostojen ja kumppanuuksien tuottamaa arvon luontia asiakkaalle. Asiakkuuden arvoa tarkastelemalla ei voida suuremmin vaikuttaa yrityksen toimintaan, koska asiakas on yhtiön suurin omistaja eli yritys ei voi suuremmilta osin vaikuttaa siihen, keitä sillä on asiakkaina. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä tulee ilmi, laatu, asiakastyytyväisyys, tuottavuus ja tehokkuus ovat arvoketjun ja yhtenevien prosessien automaattinen lopputulema. Näitä lopputulemia ei käydä erikseen lävitse.

Hankkeen tehtävät määritetään tarkemmin hankekuvauksen yhteydessä, opinnäytetyön luvussa neljä.

1.2 Aikaisempi tutkimus

Aikaisemmista tutkimuksista on valittu kolme tutkimusta, joista kaksi on Tekesin Serve -ohjelman hanketta ja yksi ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.

Tekesin Serve-ohjelman Kaupan arvoketjun liiketoimintamallien innovointi- hankkeen tavoitteena oli uuden käytännönläheisen, tieteelliseen tutkimukseen perustuvan tiedon tuottaminen kaupan arvoketjun toimijoiden liiketoimintamalleista ja palvelukonsepteista sekä näihin liittyvästä innovaatiotoiminnasta ja yritysten välisen yhteistyön luonteesta. Hankkeen toteutukseen osallistuivat Helsingin kauppakorkeakoulu, Teknillinen korkeakoulu, Tampereen yliopisto ja Turun kauppakorkeakoulu. Hankkeen yritysytteistyökumppaneina toimivat Kesko Oyj, K-kauppiasliitto ry, Tieto Oyj, Itella, Sinebrychoff ja Unilever. Hanke tuotti runsaasti uutta tietoa arvoketjun toiminnan sisältöön, logiikkaan ja johtamismenetelmiin. Työssä tarkasteltiin niin strategista tasoa kuin operatiivista toimintaa. (Lindblom, Olkkonen ja Mäkelä, 2009)

Arantolan ja Simosen (2009,5) Tekesin Serve-ohjelman Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana -hankkeen tulosten mukaan asiakkaan liiketoiminnan ja arjen käytäntöjen tunteminen ja ymmärtäminen ovat menestyvän palveluliiketoiminnan keskeisiä kulmakiviä kaikissa palveluja kehittävässä yrityksissä toimialasta riippumatta. Selvitys tarjosi perustietoa siitä, miksi asiakkaan ymmärtäminen on nykyisessä liike-

toimintaympäristössä tärkeää ja mitä asiakkaan ymmärtämisellä ilmiönä ylipäänsä tarkoitetaan. Katsauksen avulla sai käsityksen, mitä asiakaskeskeinen ajattelu- ja toimintatapa yrityksessä voi tarkoittaa ja mitä kyvykkyyttä voidaan lisätä asiakkaan ymmärtämiseksi.

Monet asiakaskeskeisyyttä koskevat periaatteet sopivat niin palveluja kuin tuotteita tarjoaville yrityksille, mutta tässä selvityksessä asiakasymmärryksen rakentamista tarkasteltiin palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen kautta. Asiakaskeskeisyyttä ei voida määritellä yrityksen perustarjooman (fyysisiä tuotteita vai palveluja) perusteella. Kyse on siitä, miten yritys suhtautuu asiakkaaseensa: nähdäänkö asiakas tuotteen vastaanottajana vai aktiivisena kumppanina, jolle tarjotaan tietyn tavaran tai palvelutuotteen sijaan hyötyjä liiketoiminnan tai arjen prosesseihin. (Arantola & Simonen 2009,6.)

Sakala ja Koskisen (2005) Jyväskylän ammattikorkeakoulun, matkailun-, ravitsemis- ja talousalan päättötyössä tutkittiin tiettyä matkailualueutta ja sen alueella sijaitsevaa kärkiyritystä, valitun segmentin asiakasnäkökulmasta katsottuna. Työssä tarkasteltiin palveluketjua kokonaisuutena, jotta palveluketju pystyi osoittamaan sen puutteet ja mahdollisuudet ketjussa toimiville yrittäjille. Sakala ja Koskisen (2005, 4) mukaan alueellisesti on järkevää yhdistää ja koota alueen osaajat kehittämään palveluitaan yhteistyöllä eli ketjuttamalla palveluita. Työssä tarkasteltiin mahdollisia uusia verkostokumppaneita palveluketjun kokonaisuuden kehittämistä silmällä pitäen. Palveluketjun avulla rakentui näkemys muiden alueen yrittäjien osaamistarpeesta palveluketjussa sekä jatkossa luonnollinen polku verkostoihiosta verkostoitumiseen. Työn tuloksena syntyi ihannepalveluketju, josta ilmenee miten yhteistyö eri toimijoiden kesken voidaan rakentaa.

1.3 Tutkimuksen kehittämisenäkökulma ja menetelmät

Tämä opinnäytetyö on tehty toiminnallisena opinnäytetyönä ja tutkimuksellisenä kehittämishankkeena kohdeyritykselle. Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto puhtaasti tutkimukselliselle opinnäytetyölle ammattikorkeakouluissa. Ammatillisessa mielessä toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee toiminnan ohjeistamista, opastamista ja toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallisissa opinnäytetöissä yhdistyvät käytännön toteutus sekä siitä raportointi tutkimusviestinnällisesti. (Vilkkä & Airaksinen 2003,9.)

Hanke on toteutettu Laurea-ammattikorkeakoulun pedagogisen toimintamallin, Learning by Developing -oppimismallin (LbD), mukaisesti. Tässä toimintamallissa kehittämistehtävä on täsmennetty osaksi uuden osaamisen ja tiedon tuottamisen prosessia. LbD-oppimismalli mahdollistaa siten opiskelijan toimimisen aidoissa työelämän tutkimus- ja kehittämishankkeissa ja kasvamisen tätä kautta työelämän kehittäjäksi. LbD-oppimismalli toimii lisäksi merkittävänä henkilöstön osaamisen uudistajana. Työelämälle se tuottaa ammatillisena ydinosaamisena

uusia toimintamalleja, parantuneita prosesseja, uusia innovaatioita sekä osaamistason nousua. (Laurea Fakta 2009-2010, 23-24.)

Kehittämishankkeen lähestymistapana on toimintatutkimus. Toimintatutkimus sopii usein kehittämistyön lähestymistavaksi, sillä toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka tarkoituksena on pystyä yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimus on siis ongelma-keskeistä ja käytäntöä painottavaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58-59.)

Tutkimusote on pääosin kvalitatiivinen eli tutkimusaineistoa mitataan laadullisena määränä eri arvoketjun toimijoiden haastattelujen perusteella. Käytettäviä muita tiedonkeruumenetelmiä ovat mm. havainnointi ja dokumenttianalyysi. Kyselytutkimusta käytettiin lähtötilanteen selvittämiseen ja avoimia haastatteluja yrityksen aikaisempien toiminteiden ja nykyisten toimintatapojen selvittämiseen. Havainnointia on käytetty kattavasti tutkimuksen aikana ja sitä ennen. Tutkimuksen tueksi on käytetty dokumenttianalyysia. Tutkimuksessa on toimintatutkimuksen piirteitä. Tutkimus on tehty yrityksen sisältä käsin ja kysely, sekä haastatteluja on tehty muun työn ohessa ja osallistuen tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksessa on käytetty myös tutkimusyrityksessä olevaa hiljaista tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19-66.)

Menetelmät on selitetty tarkemmin luvussa 4.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Opinnäytetyöraportti sisältää kuusi päälukua. Ensimmäisessä luvussa on kerrottu työn taustaa, kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet ja työhön liittyvät aikaisemmat tutkimukset. Ensimmäisen luvun lopussa on kerrottu työssä käytetty tutkimusnäkökulma ja käytetyt tutkimusmenetelmät.

Toisessa luvussa kuvataan työn toiminnallinen viitekehys. Luvussa esitellään työhön liittyvä taustaorganisaatio sekä yhtiön tuote- ja palvelutoiminnot, asiakkaat ja organisaatorakenne.

Kolmas luku sisältää työn teoreettisen viitekehysten. Ensin kuvataan asiakas-keskeistä palvelujärjestelmää, asiakas-työstrategioita sekä arvon muodostumista asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi käydään lävitse suhdemarkkinointia siten kuin se on tarpeellista työn kannalta. Sitten tarkastellaan prosessien muodostumista tuki- ja ydinprosesseihin, prosessijohtamista sekä prosesseissa syntyvää arvon muodostumista. Osiossa kuvataan palveluketju- prosesseineen ja palvelutapahtumineen sekä palveluprosessin johtamista. Osiossa on monia lukijalle teoriaa

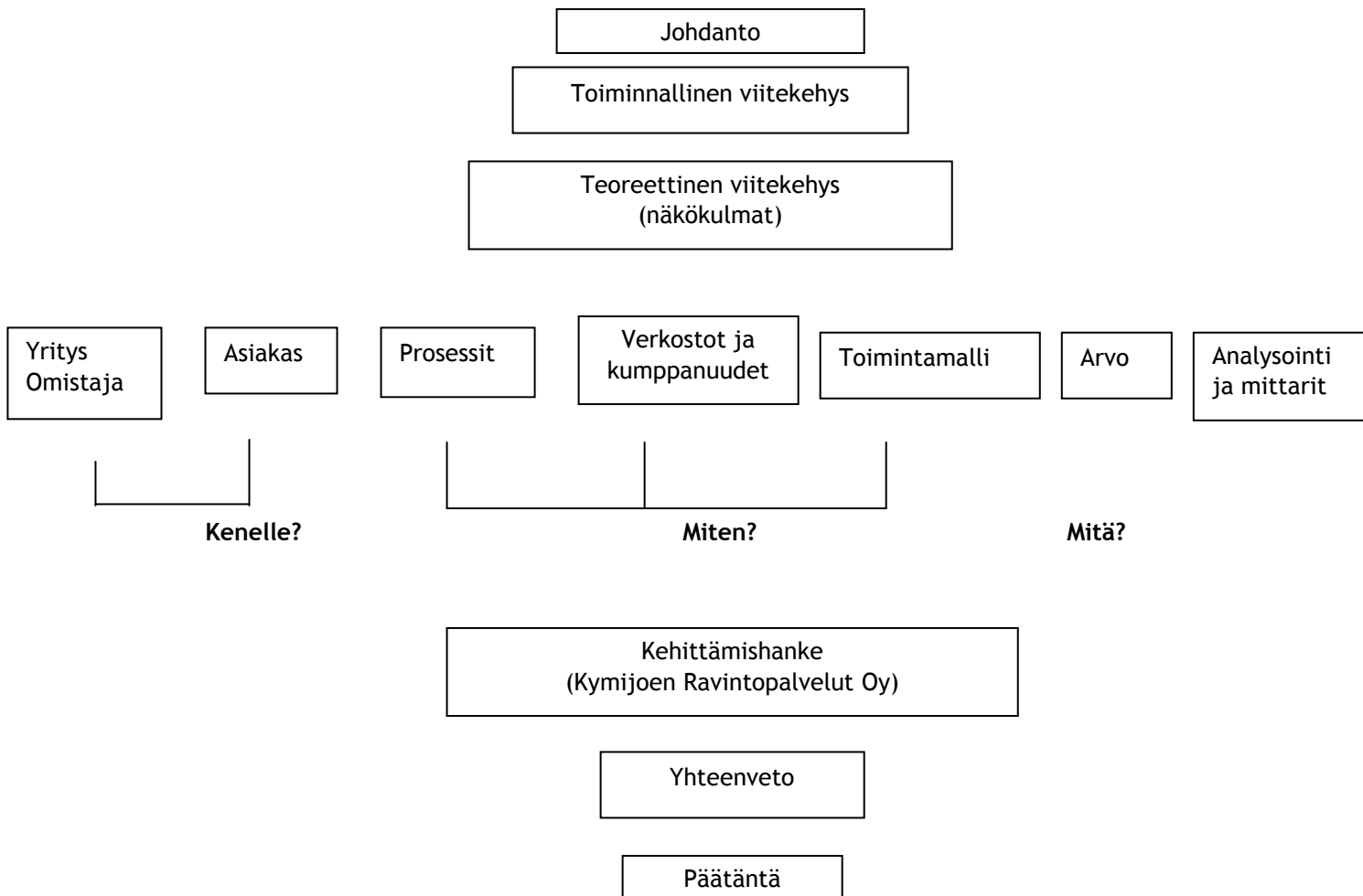
selventäviä esimerkkejä palveluprosesseista ja arvoverkosta. Tämän jälkeen kuvataan kumppanuuksien ja verkostojen rakentumista sekä arvon muodostumista kumppanuus-/verkostonäkökulmasta. Osiossa selvitetään kumppanuuksien ja verkostojen, motiivit, hyödyt, tavoitteet ja menestymistä. Verkostoja tarkastellaan mm. strategisina verkkoina sekä luokitellaan liiketoimintaverkkojen perustyytit.

Erilaisia liiketoimintamalleja ja luokitellaan liiketoimintamalleja kilpailustrategian ja luotavan arvon tuottamisen ohjaajana sekä tarjoaman ohjaajina. Toimintamalleja ovat muun muassa tuotekehityslähtöinen, tuotantolähtöinen sekä asiakaspalvelulähtöinen toimintamalli. Lisäksi tarkastellaan yritysten toimintamalleihin suhteutettua julkishallinnon toimintamallia. Lopuksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään arvon analysointia, seuranta ja mittaamista omistaja-, asiakas- sekä verkosto- ja kumppanuusnäkökulmista.

Neljännessä luvussa kuvataan ensin tutkimuksellinen kehittämishanke. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen näkökulma ja käytettävät menetelmät on myös esitelty tässä luvussa. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista, luotettavuutta ja sen käyttökelpoisuutta taustaorganisaation toiminnassa.

Luvussa viisi on yhteenveto sekä johtopäätökset tutkimus- ja kehittämishankkeesta. Luku sisältää jatkokehitysehdotukset sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

Luku kuusi päättää työn, jossa opiskelija arvioi itseään sekä opinnäytetyötä ammatillisen osaamisen kehittämisessä.



Kuva 1 Työn rakenne

2 Toiminnallinen viitekehys

2.1 Kohdeyritys Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n esittely

Perustamistiedot/toimiala/liiketoiminnan luonne

KYMIJOEN RAVINTOPALVELUT OY 2007

Liikevaihto	10,6 milj.€.
Henkilöstöä	153 kpl
Asiakasmäärä	10 000 kpl/pv
Toimituspisteet	31+51 kpl sairaalan osastoa
Valmistuskeittiö	13 kpl
Jakelukeittiöt	31 kpl

Palvelutarjontaan kuuluu lasten ja nuorten sekä potilaiden ja ikäihmisten ravintopalvelut erityisruokavaliointien, kotiateriapalvelut, henkilöstöruokailupalvelut sekä tilaus- ja juhlapalvelut. Asiakkaiden tarpeiden mukainen palvelu sisältää tarvittaessa myös välinevuokrausta, astiahuoltoa, kuljetusta ja aterioihin sisältyvää tarjoilua. (Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2007,21.)

Omistajat ja henkilöstö

Kymijoen Ravintopalvelut – konserniin kuuluu Kymijoen Ravintopalvelut Oy yhdessä 100 % omistamansa tytäryhtiö Makumaakarit Oy:n kanssa.

Kymijoen Ravintopalvelut Oy on Suomen ensimmäinen julkisomisteinen ruokapalveluja tuottava, myyvä ja markkinoiva yhtiö. Yhtiö aloitti toimintansa 1.7.2004. Omistajina ovat Kotkan kaupunki (66,5 %) ja Kymenlaakson sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (33,5 %).

Kymijoen Ravintopalveluissa työskentelee noin 150 keittiöalan ammattilaista, hyvinvoinnin rakentajaa, joiden voimin palvellaan päivittäin yli 10 000 asiakasta.

Makunne on yhtiölle rekisteröity aputoiminimi, jonka toimialueeseen kuuluu henkilöstöruokailu sekä tilaus- ja juhlapalvelut. (Kymijoen Ravintopalvelut Oy, viitattu 8.10.2009.)

2.2 Kohdeyrityksen toiminnot ja organisaatio

”Kymijoen Ravintopalvelut Oy – Hyvinvointia ravinnosta”

Asiakkaille halutaan antaa aitoa hyvinvointia ravinnosta kilpailukykyisimpään hintaan. Yhtiö pyrkii merkittäväksi ravintotieteen osaajaksi, jonka tuotteet edistävät terveyttä ja hyvinvointia. (Liite 1 Organisaatiokaavio 1.8.2009) (Kymijoen Ravintopalvelut Oy, 2009,6)

Yrityksen visio/tahtotila on kiteytetty seuraavasti:

- Hyvinvointia vauvasta vaariin.
- Ruoka edistää terveyttä ja ennaltaehkäisee sairauksia.
- Ruokia ostetaan niiden maukkauden ja kilpailukykyisen hinnan takia.
- Toiminta-alue kasvaa.

Yrityksen missio

Kymijoen Ravintopalvelut Oy yhdessä tytäryhtiö Makumaakarit Oy:n kanssa valmistaa, kehittää, myy ja markkinoi terveellisiä, maukkaita, mutta hinnaltaan kilpailukykyisiä aterioita ja ruokatuotteita. Asiakkaiden tarpeiden mukainen palvelu sisältää tarvittaessa välinevuokrausta, astiahuoltoa, kuljetusta ja aterioihin sisältyvää tarjoilua.

Yrityksen asiakkaat, tuotteet/palvelut ovat

- henkilöstöruokailu
- lasten ja nuorten ravintopalvelut
- potilaiden ja ikäihmisten ravintopalvelut
- tilaus- ja juhlapalvelut
- kotiateriapalvelut.

Asiakkaat liikevaihdon mukaan

Sairaaloiden asiakkaat	40,6 %
Hoivakotien asiakkaat	10 %
Koulujen asiakkaat	27 %
Päiväkotien asiakkaat	12,5 %
Henkilöstöruokailijat	6,9 %
Yksityiset asiakkaat ja tilauspalvelut omistajille	3 %

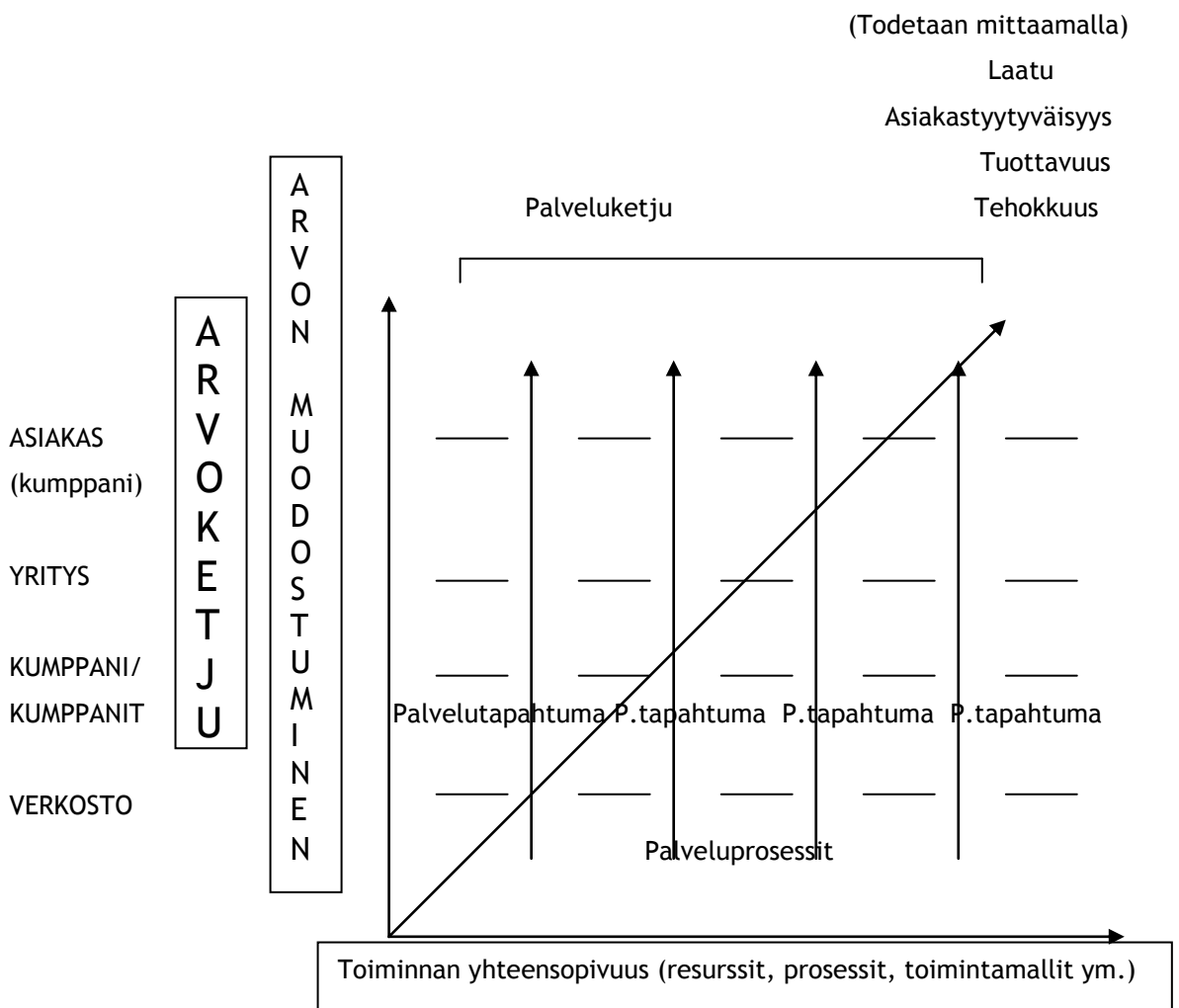
Sairaaloiden, hoivakotien, koulujen ja päiväkotien liikevaihto koostuu vain omistajille myynnistä. Yksityisten asiakkaiden myynti sisältää myös myyntiä edellä mainituille asiakasryhmille kuten yksityisille päiväkodeille ja yksityisille yrityksille ja henkilöille.

Yhtiö tarjoaa aterioihin liittyviä valmiita tuotteita, tarvikkeita sekä palvelupaketteja. Aamu- ja välipaloja, lounas, päivällinen sekä näihin liittyvät erityisruokavaliot, iltapalat. Tilaustarjoilutuotteita eri kokosiin tilauksiin joko palvelulla tai ilman. Yhtiö huolehtii asiakkaan tarpeista aina tarvittavista välineistä, palvelusta, kuljetuksesta ja tuotteesta lähtien. (Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2009.)

3 Teoreettinen viitekehys: Arvon muodostuminen asiakkaalle palveluketjussa toimintatapo- ja tarkastelemalla

Tässä luvussa rakennetaan teoreettinen tietoperusta kehittämishankkeelle. Teoreettisen viitekehysten on tarkoitus löytää selitys kohdeilmion käsitteille ja selittää käsitteiden välisiä yhteyksiä.

Tämän työelämälähtöisen ja työelämää kehittävän opinnäytetyön kohdeilmionä on arvon tuottaminen palveluketjussa ja arvoa tuottavan palveluketjun kehittäminen. Tutkimusongelma on selvittää, miten arvoa lisätään tai hävitetään palveluketjussa, julkisomisteisessa ateriapalveluja tuottavassa osakeyhtiössä. Tutkimusongelmaan haetaan ratkaisua perehtymällä palvelujohtamisen sekä prosessi- ja verkostojohtamisen kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen. Teoreettisen tietoperustan perusteella voidaan määrittää kohdeorganisaation arvoketju ja sen kumppanuudet, lisäarvoa tuottava palveluketju sekä arvoa tuottava liiketoimintamalli. Uutta näkökantaa liiketoimintamalleissa luo julkinen liiketoimintamalli yhdistettynä yritysten liiketoimintamalleihin.



Kuva 2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys selvittää, miten asiakkaiden, kumppanien, verkostojen ja yrityksen toimintojen(resurssit, prosessit, toimintamallit) yhteensopivuus sekä arvon muodostuminen aikaan saavat asiakastyytyvää, toiminnan tuottavuutta ja tehokkuutta sekä kokonaislaadun paranemista.

Asiakkaiden, yrityksen, kumppanien ja verkostojen keskinäiset toiminnot muodostavat palvelutapahtumia sitä kautta palveluprosesseja sekä muodostavat kokonaisuudessaan palveluketjun. Palvelutapahtumat ja prosessit eivät välttämättä etene loogisesti palveluketjun sisällä vaan ovat jatkuvassa liikkeessä eri suunnissa. Näissä palvelutapahtumissa ja - prosesseissa muodostuu arvoa joko sitä hävittävästi tai lisäävästi. Teoria ja aikaisemmat tutkimukset tukevat tätä teoreettista viitekehystä.

3.1 Peruskäsitteet

Arvoketjun tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle arvoa. Asiakas saa yrityksen tuotokset syöteinä omiin prosesseihinsa arvoa korottavasti, lisäävästi sekä hyödyntävästi. Yrityksen yksi strateginen tavoite on lisäarvon tuottaminen. Aiheessa keskitytään palvelu-/arvoketjun kuvaamiseen valitusta liiketoimintamallista käsin. Periaatteessa koko arvoketju on palveluketju.

Arvo, lisäarvo tai hyöty

Arvo tarkoittaa sidosryhmän kokemusta tarkastelun kohteen hyödyllisyydestä. Organisaation yhteydessä arvo viittaa taloudelliseen arvoon, asiakasarvoon ja sosiaaliseen arvoon. Arvolle ei ole olemassa absoluuttista mittaria. Arvo on aina suhteessa siihen, mitä arvostamme. Ensimmäisen arvion tekee omistaja tai yhteiskunta; investoidako vai eikö investoida. Toisen ja kenties tärkeimmän arvion tekee asiakas; ostaako vai eikö osta, käyttäkö vai eikö käytä. Tämän lisäksi tulee ottaa huomioon muiden sidosryhmien vaatimukset. (Laamanen & Tinnilä 2009, 139.)

Lisäarvo on asiakkaan havaitsema hyödyn lisääntyminen. Lisäarvo on hyöty, joka tuotteeseen syntyy prosessin tuloksena ja josta asiakas on valmis välittömästi tai välillisesti maksamaan. Prosessien tavoitteena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle parempien tavaroiden ja palveluiden muodossa. (Mattila 2006, 9) Lisäarvolla tarkoitetaan asiakkaan kokeman tuotteen ja palvelun käyttöarvon ja sen hankinta- ja käyttökustannusten erotusta. Lisäarvon käsitteellä viitataan edellisen määritelmän lisäksi asiakkaan kokemaan arvon lisäykseen kun tuotteen tai palvelun ominaisuuksia muutetaan jollakin tavalla, tai kun tuotteita tai palvelua verrataan kilpailijoiden lähinnä vastaavaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 139.)

Käyttöarvo ja vaihtoarvo

Käyttöarvo eli arvon luomista tai muodostumista yhdessä asiakkaiden kanssa. Todellisuudessa arvoa ei ole, ennen kuin asiakas voi käyttää tuotetta tai palvelua hyväkseen. Vasta silloin asiakkaalle muodostuu arvoa hänen päivittäisiin toimintoihinsa ja prosesseihinsa. Tätä arvonäkemyistä nimitetään käyttöarvoksi. Arvo muodostuu asiakkaiden prosesseissa. (Grönroos 2009, 70, 192) Vaihtoarvo eli valmiiksi luodun arvon jakelemisesta. Sen mukaisesti asiakkaille koitua arvo sisältyy asiakkaille toimitettuihin tuotteisiin tai palveluihin. Asiakkaat vain ottavat valmiiksi tehdyn arvon käyttöön.

Arvon tuottaminen, muodostuminen ja luonti

Arvon tuottaminen tarkoittaa, että asiakkaat tarttuvat selvästi ja ennalta suunnitellusti toimeen saadakseen palveluista ja tuotteista arvoa. Arvon muodostuminen taas tarkoittaa, että asiakkaiden prosesseissa syntyy arvoa. Tämän logiikan mukaan asiakas ei tee tiettyjä ennalta määritettyjä toimenpiteitä saadakseen palvelusta tai tuotteesta arvoa vaan käyttää niitä joko päiväisissä toiminnoissaan tai prosesseissa, missä yhteydessä syntyy arvoa ja asiakas tajuaa jossain vaiheessa olevansa paremmassa tilanteessa kuin hän olisi ilman näiden palvelujen tai tuotteiden suoma tukea. Arvo on ”ilmaantunut” asiakkaalle.

Arvon luonti on neutraalimpi ilmaus, jossa ei oteta kantaa siihen, tuotetaanko sitä asiakkaan prosesseissa (arvon tuottaminen) vai syntyykö se niissä (arvon muodostuminen). (Grönroos 2009, 83.)

Yritysten välisissä suhteissa asiakkaiden saama arvo syntyy luultavasti suuremmassa määrin suunnitellun prosessin tuloksena, kun taas kuluttajamarkkinoilla, arkitaloudessa, on todennäköisempää, että arvo syntyy arvon muodostumisen prosesseissa (Grönroos 2009, 83).

Arvoketju

Arvoketjulla tarkoitetaan arvon asteittaista lisääntymistä kun yhdistetään tuotantoketjun eri osia. Osaamisten yhdistäminen tuottaa arvoa, jota ei olisi voinut syntyä ilman yhdistymistä. (Stähle & Laento 2000, 41.)

Arvoketjulla kuvataan yhteistyötä organisaatioiden rajat ylittävissä prosesseissa. Arvo markkinoilla luodaan usein organisaatioiden rajojen yli toisiin organisaatioihin ulottuvilla prosesseilla. Näissä yhteyksissä puhutaan ketjuista, kuten toimitusketjusta, hoitoketjusta tai arvoketjusta. Kaikki arvoketjut päättyvät kuluttajiin, jotka maksavat saamastaan arvosta joko suo-

raan ostotilanteessa tai välillisesti mm. verojen kautta tai lahjoittamalla rahaa hyväntekeväisyysjärjestöille. (Laamanen & Tinnilä 2009, 142.)

Arvoverkko

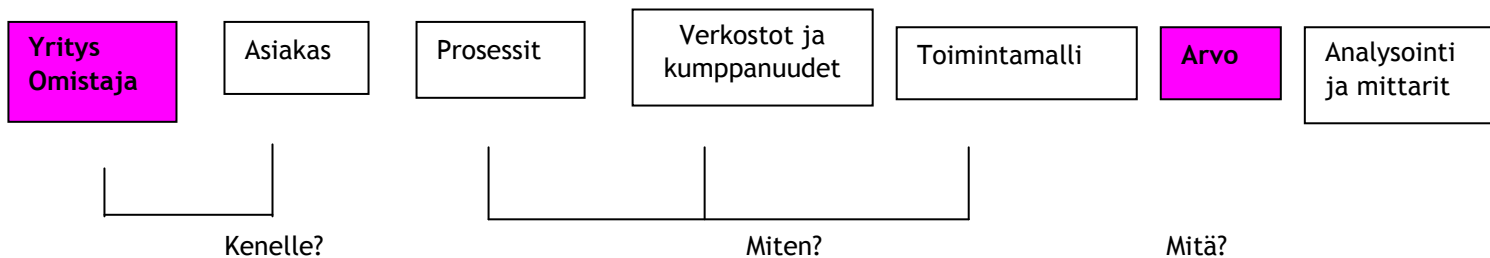
Arvoverkot ovat ketjuja moniulotteisempia yhteistyöjärjestelyjä, joihin osallistuvat erikoistuvat omiin tehtäviinsä, ja näin koko verkosto tuottaa tehokkaammin arvoa. Näissä yhteyksissä puhutaan organisaatioiden asemasta arvoa luovassa verkostossa. Jos organisaatiolla on jotain ainutlaatuista tarjottavaa, jota muut verkoston jäsenet tarvitsevat, se mahdollistaa hyvän katteen ja vahvan aseman verkostossa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 142.)

Palveluketju

Palveluketjulla tarkoitetaan saman asiakkaan tiettyyn ongelmakokonaisuuteen kohdistuvaa ja organisaatorajat ylittävää yksilöllistä ja suunnitelmallista palveluprosessien kokonaisuutta (Airaksinen & Haapala 2001).

3.2 Julkisomisteinen yritys arvon tuottajana

Osakeyhtiön toiminnassa arvoa tuotetaan omistajille. Kunnan toiminnassa arvoa tuotetaan kuntalaisille veronmaksajille. Julkisomisteisessa osakeyhtiössä arvoa tuotetaan sekä omistajille, että veronmaksajille, joka tässä tapauksessa ovat yksi ja sama asia.



Kuva 3 Yritys ja arvon luonti

3.2.1 Kunnan ja yritysten tehtävien luonne

Kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävä kehitystä alueellaan. Kariston (2006,36) mukaan kunnan perustehtäväksi voidaan katsoa hyvinvoinnin maksimoimisen palvelutehtävän toteuttamisen kautta. Mitä kaikkea asukkaiden hyvinvointi sitten on? Karisto (2006,36) mukaan Majoinen (2001) toteaa, että se on kuntalaisten moninaisten tarpeiden tyydyttämistä monipuolisten palvelujen avulla.

Yritysten perustehtävän määrittävät osakkeenomistajat, kunnalla taas poliitikot. Kunnissa valtuutetut edustavat kuntalaisia, jolloin kunnan perustehtävän voidaan katsoa olevan sen omistajien määrittämä. Käytännössä kunnan poliittisen tehtävän ja palvelutehtävän yhteensovittaminen kuitenkin aiheuttaa myös ongelmia. Mikäli yrityksen omistajilla ei olisi yhteistä käsitystä organisaationsa toiminnan tavoitteista, olisi sillä todennäköisesti merkittävän haitallinen vaikutus koko yrityksen toimintaan. Kariston (2006,36) mukaan kunnan tapauksessa tällaisen konfliktin voidaan kuitenkin katsoa olevan hyvinkin arkipäiväinen, koska poliittisia ryhmiä ohjaavat erilaiset tavoitteet. Tämän hahmottamiseksi on syytä tarkastella kunnan ja yritysten palvelutehtävien luonnetta.

Vaikka yrityksen perustehtävän määrittävätkin sen omistajat, on yritysten kohdalla perustehtävästä ja sen määrittelystä parempi puhua sen liiketoiminnan määrittämisestä, missä yritys on mukana ja missä ei. Tällaisten linjausten mukaisia päätöksiä yritysten operatiivinen johto joutuu kuitenkin tekemään nykypäivänä jatkuvasti, koska pohjimmiltaan kysymys on yrityksen vaikutusalueesta toimintaympäristössään. Päätöksenteossa ohjaavana tekijänä on liiketoimintanäkökulma, jonka vuoksi yritysjohto joutuu käyttämään erittäin suurta harkintaa esimerkiksi laajentaessaan yrityksensä toimialaa. (Karisto 2006, 36.)

Kunnissa muutokset toimintaympäristössä ovat luoneet uusia palvelutarpeita, joiden kautta ne joutuvat arvioimaan palvelutehtävänsä laajuutta. Kuntien toimiala on laajentunut jatkuvasti. Yrityksillä strategiatyö keskittyy ydinosaamisen määrittämiseen, kehittämiseen ja lopulta hyödyntämiseen. Kuntien tapauksessa on lisäksi huomioitava, että vaikka uusia palveluja on jatkuvasti sisällytetty niiden järjestämisvastuulle, entisistä palveluista ei ole luovuttu läheskään samaan tahtiin. Kariston (2006,36) mukaan Harisalo ym. (1992, 153), katsoo tämän johtuvan siitä, että vanhoja palveluja on aina tulkittu saavutetuiksi eduiksi jollekin ryhmälle.

Karisto (2006,37) mukaan Ghobadian ym. (2004, 297) ovat huomioineet, että kunnan mahdollisuudet määrittää toimialaansa eivät ole läheskään niin joustavat kuin yrityksillä. Joustamattomuus näyttäisikin olevan kuntaorganisaation haittana lähinnä exit-tilanteissa, joissa toimintaa tulisi joiltakin osin supistaa. Linjausta siitä, missä kunnan vastaaman hyvinvoinnin rajan tulisi kulkea, on vaikea tehdä. Kuntien perustehtävän hahmottamisen tarkoitus on kuitenkin samanlainen kuin yrityksilläkin: auttaa määrittämään missä toiminnassa organisaatio on mukana ja missä ei.

Karisto (2006,37) mukaan Santalainen (2005) ja D'Àveni (2004) ovat todenneet, että yrityksen asema markkinoilla määräytyy sen asiakkaalle tuottaman lisäarvon vertailulla muihin palvelun tarjoajiin. Nykyisin yhä useampien markkinoiden väliset rajat ovat hämärtyneet Karisto (2006,37) mukaan Kimin ja Mauborgnen (2004, 76) ovat todenneet, että toimialarajat hämär-

tyvät tai katoavat ja näin ollen yrityksille on yhä tärkeämpää ja haasteellisempaa rajata tarkasti ja oikein niille kuuluva liiketoiminta. Samanlaisen ajattelun siirtymistä myös kuntaorganisaatioon häiritsee perustehtävän vahva linkittyminen hyvinvointiin. Kaiken palvelutehtävän karsimiseen viittaavan voi katsoa olevan hyvinvoinnin tietoista vähentämistä. Toisaalta vuonna 2005 yli puolet Suomen kunnista hakee valtiolta harkinnanvaraista hätäapua tehtäviensä toteuttamiseen.

Kunnan ja yrityksen ydinhaasteiden eroja hahmottaa seuraava taulukko. Kunnan hyödyntäessä yrityksiä järjestämisvastuullaan olevien palveluiden tuottajana, on toiminnassa yhteen sovitettava alla olevan taulukon mukaisia haasteita. (Karisto 2006, 37.)

Ydinhaaste	Kunta	Yritys
Lisäarvo	Luodaan kuntalaiselle	Luodaan asiakkaalle
Suorituskyky	Taloudellinen, sosiaalisuuden ja ympäristön huomioivan hyvinvoinnin luominen	Taloudellinen näkökulma
Perustehtävä	Osin lakisääteinen, muuten valtuuston valittavissa	Osakkeenomistajien vapaasti valittavissa

Kuva 4 Kunnan ja yrityksen ydinhaasteet ja niiden sisältö

3.2.2 Kunta yritysmäisenä toimijana

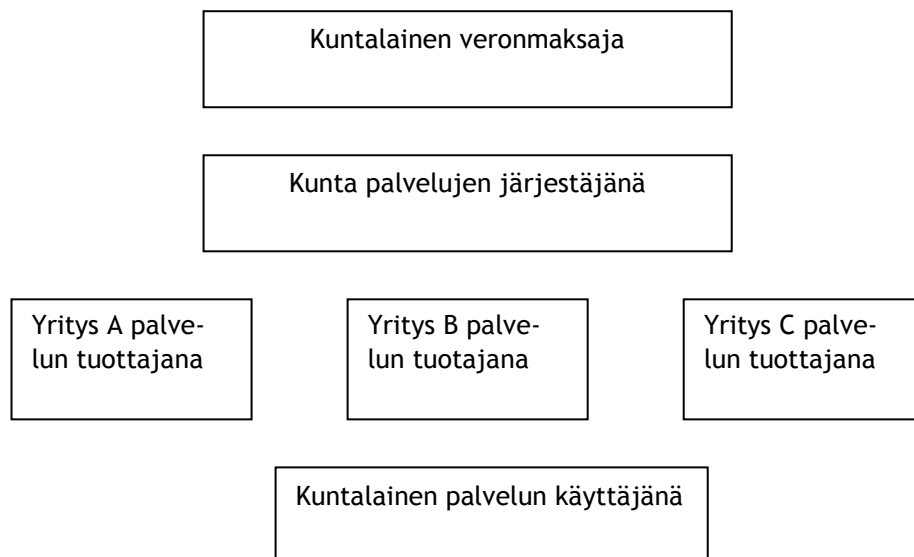
Julkinen sektori on alkanut hakea vastauksia yritysmaailmasta. 1990-luvulta lähtien New Public Management (NPM)-ajattelun mukaiset opit ovat saaneet jalansijaa myös suomalaisten kuntien johtamisessa. Karisto (2006,43) toteaa, että keskeinen viesti on liikkeenjohdollisten perusoppien korostaminen ja yrityselmästä tuttujen ajatusten soveltaminen kuntien johtamisessa. Olennaista on tehokkuus- ja taloudellisuusajattelun tulo kuntien johtamiseen. Kunnan toiminnan tuloksellisuutta, innovatiivisuutta ja vaikuttavuutta haluttiin parantaa ottamalla käyttöön yrityksestä tuttuja johtamis- ja budjetointimenetelmiä, korostamalla asiakasorientaation merkitystä ja luomalla taloudellisesti itsenäisiä organisaatioita. NPM:n vaikutukset näkyvät myös kuntien palvelutuotannon organisoinnissa. Esimerkiksi suositut tilaaja-tuottaja-malli ja kunnan omat liikelaitokset kuuluvat NPM- sateenvarjokäsitteen alle, koska ne ovat tulosohjauksen mukana tuomia malleja.

Kuntakenttä kokee yritysmaailmassa käytössä olevilla ajatuksilla olevan annettavaa myös kuntien toiminnalle. Kuitenkin tärkein ja monen mielestä ainoa yritysmaailmalta tavoittelemisen arvoiseksi katsottu seikka perustuu siihen, että mahdollisimman pienellä määrällä panoksia luotaisiin mahdollisimman suuri määrä tuotoksia. Esimerkiksi asiakaspalvelulähtöisyyden kehittäminen yksityisen sektorin toimintaperiaatteiden mukaisesti ei ole ollut tarkastelun keskiössä. NPM on kiistattomasti ohjannut johtamaan kuntia kuin yrityksiä ja tuonut kunnan johtamisen perussanastoon tuloksellisuuden ja tehokkuuden. (Karisto 2006 , 43.)

Karisto (2006,46) mukaan Hautamäki (1995,31) on todennut, että liiketoiminnan eriyttämisen oikeutus, kuten koko NPM-ajattelun vahvuus on, että tuotannollisten yksiköiden itsenäisyys, lisää niiden tuloksellisuutta.

3.2.3 Kuntaorganisaation tuottama lisäarvo

Kuntaorganisaation tulee tuottaa lisäarvoa ulkoiselle sidosryhmälleen, kuntalaisille. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin kansalaisen monet roolit kunnallisen palvelutuotannon näkökulmasta. Kuntalaisen kahdenlaista roolia yritysten tuottamien julkisten palveluiden kentässä valaisee kuvio, joka kuvaa toimijoiden rooleja kunnan ulkoistamassa palvelutuotannossa. Kansalainen toimii veronmaksajan roolissa toiminnan rahoittajana ja toisaalta hän on myös lopulta itse palvelun kuluttaja. (Karisto 2006, 32.)



Kuva 5 Toimijoiden roolit kunnan ulkoistetussa palvelutuotannossa (Karisto 2006, 32)

Palvelutuotantoprosessissa kunta tilaajana sekä yritys tuottajana ovat kuntalaista selvästi keskeisemmässä roolissa. Kunta laatii organisaationsa sisällä palvelukuvauksen, jonka pohjalta kilpailumenettelyn kautta valitaan yritys tai yrityksiä palvelun tuottajaksi. Kunnan virkamiehet joutuvat palvelukuvausta tehdessään arvioimaan kuluttajien tarpeita ja mieltymyksiä.

Kariston (2006,33) mukaan yritysten mahdollisuudet vastata yksilöllisiin tarpeisiin palvelun sisällä ovat hyvin rajoitetut. Palvelukuvaus on määritelty kunnan tuotteistamisen ja kilpailutuksen yhteydessä hyvin tiukasti, jotta kilpailua saadaan hyödynnettyä maksimaalisesti ja kustannukset saadaan säilymään mahdollisimman alhaisina. Kilpailutusmenettely ohjaa yrityksiä toimimaan standardimaisilla toimintamalleilla, joissa katteen luominen perustuu lukkiutuneen palvelukonseptin monistamiseen, ei uuden luomiseen.

Yrityksen toiminnan tavoitteena puolestaan on tuottaa voittoa omistajilleen. Tähän tavoitteeseen yritykset pyrkivät erilaisin toimintamallein, jotka tuottavat erilaista lisäarvoa yrityksen asiakkaille. Yrityksen toimintatavan ja strategisen näkökulman kannalta on oleellista, ketä se katsoo tuotteillaan ja/tai palveluillaan palvelevansa, koska erilaiset kuluttajat arvostavat tuotteessa erilaisia ominaisuuksia. Asiakkaat eivät osta ainoastaan fyysisiä tuotteita tai palveluja, vaan ennen kaikkea tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä. Miksi yritys on olemassa, pitää aloittaa asiakkaan tilanteesta, tarpeista ja toiminnasta. (Karisto 2006, 33.)

Kunnalle taloudellinen näkökulma sanelee toiminnan reunaehdot, mutta ei kerro kuinka hyvin se on toiminnassaan onnistunut. Monesti julkishallinnon seurantavälineenä käyttämässä Balanced Scorecard -mittaristossa taloudellisuus-mittari onkin korvattu vaikuttavuus-mittarilla. Kariston (2006,35) mukaan Doherty (2002) on katsonut, että julkishallinnon tulisi peruspalveluillaan vastata ainoastaan olemassa olevaan kysyntään, eikä kunnan tehtävä ole erilaisin keinoin ylläpitää palvelujensa kysyntää. Kariston (2006,35) mukaan Majamaa (2004) on todennut, että kuitenkin olemassa olevaan kysyntään vastaaminen ei saisi tarkoittaa, etteikö kunnan tulisi pyrkiä tekemään tuotteistaan tai palveluistaan haluttavia kuntalaisten silmissä.

Kariston (2006,35) mukaan pohjimmiltaan koko yritystoiminnassa on kysymys lyhyen tähtäimen haittojen punnitseminen pitkä tähtäimen etuja vastaan, tai toisinpäin. Toisaalta myös kunnan politiikkojen voidaan katsoa olevan kykenemättömiä suorittamaan pitkällä tähtäimellä kannattavaa päätöstä, mikäli sen arvioidaan lyhyellä tähtäimellä olevan kuntalaisten silmissä liian kannattamaton.

3.2.4 Ulkoinen toimintaympäristö, toimintastrategia sekä toiminnan uudistaminen

Ulkoinen toimintaympäristö ja sen muutokset asettavat reunaehdot organisaatioiden strategiselle suunnittelulle ja operatiiviselle toiminnalle. Yksityisen sektorin näkökulmasta keskeisimmät ulkoisen toimintaympäristön vaikuttavat elementit liittyvät Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002,16) mukaan

- kilpailun vapautumiseen
- toimintaympäristön kansainvälistymiseen

- teknologian kehittymiseen ja muutoksiin.

Julkisen sektorin näkökulmasta keskeisimmät ulkoisen toimintaympäristön vaikuttavat elementit liittyvät

- poliittiseen toimintaympäristöön ja sen muutoksiin
- kansantalouden tilaan ja sen kehitysnäkymiin
- teknologiseen kehitykseen.

Käytännössä Suomen kansantalouden tila ja kehitys vaikuttavat Kiiskisen ym. (2002,16) mukaan poliittisten päätösten ja budjetin kautta julkisen sektorin käytettävissä oleviin taloudellisiin voimavaroihin. Voimavarojen rajallisuus on johtanut siihen, että tuottavuuden vaatimus korostuu verovarojen käytössä. Perinteisesti julkisella sektorilla jotkut kasvavat toimialat, kuten terveydenhuolto, on nähty lähinnä kustannusongelmana, mikä on johtanut palveluiden karsimiseen. Kiiskinen ym. (2006,16) toteavat kuitenkin, että oleellisempaa olisi tarkastella sitä, kuinka kasvavilla toimialoilla, joita rahoitetaan julkisin varoin, voidaan parantaa tuottavuutta.

Kiiskisen ym. (2002,20) mukaan ulkoisen toimintaympäristön perusteella määritettävä toimintastrategia kuvaa, missä liiketoiminnassa organisaatio on mukana ja kuinka se aikoo menestyä sekä tavan organisoitua suhteessa yhteistyökumppaneihin. Toimintastrategian peruslähtökohdina toimivat organisaation missio ja visio eli omistajan asettamien strategisten tavoitteiden pohjalta määritetty perustehtävä sekä näkemys toiminnan tulevaisuuden tahtotilasta. Vision, kriittisten menestystekijöiden ja strategisten tavoitteiden rakentaminen edellyttää johdolta kuitenkin aina näkemystä ulkoisen toimintaympäristön kilpailutekijöistä ja organisaation sisäisistä valmiuksista.

Toimintastrategian taustalla vaikuttaa lisäksi organisaation arvot. Arvot ovat syvälle juurtuneita ja vaikuttavat strategiaan linjauksiin. Arvot vaikuttavat organisaation ratkaisuvaihtoehtoihin ja niiden omaksumiseen. Kiiskinen ym. (2002,20) mukaan arvot eivät suoraan ohjaa operatiivista toimintaa ja yksittäisiä operatiivisia päätöksiä, mutta vaikuttavat valintoihin välillisesti.

Mission pohjalta laaditaan toimintastrategia. Toimintastrategiassa määritetään organisaation perustehtävät sekä organisaation toimintamallit määritettyjen tehtävien hoitamiseksi. Käytännössä organisaation tulee pääsääntöisesti keskittyä perustehtäviin kuuluvien ydintoimintojen tuottamiseen. Yhteistyökumppaneiden osaamista ja resursseja hyödynnetään toiminnoissa, joissa organisaation strategiset voimavarat ja ydinosaaminen eivät ole kilpailukykyisiä muihin toimijoihin verrattuna. On tärkeää luoda organisaatiolle yhtenäinen strateginen linjaus

siitä, missä roolissa yhteistyökumppaneita voidaan hyödyntää, jotta toiminnan ulkoistamisella saavutettu hyöty olisi mahdollisimman suuri. Kiiskinen ym. (2002,20) ovat todenneet, että omistajilta puuttuu joskus viisaus ulkoistamisessa, koska tiettyjä hankintoja on alettu teemmään keskitetysti. Toisaalta pitäisi laatia asioille linjauksia, tuoda osaamista ja konsepteja ja jättää ulkoistettavien palveluiden hankinta lähelle organisaatiota.

Kiiskisen (2002,20) mukaan organisaation jäsenillä riittää mielenkiintoa ja innostusta oman toiminnan kehittämiseen niin kauan, kun kaikilla on selkeä näkemys siitä, mihin organisaatio on palvelutuotannon järjestämisensä osalta pyrkimässä. Asiat, joihin tulee löytää vastaukset ovat:

- Onko organisaatiolle selvää, mihin se on pyrkimässä?
- Tiedetäänkö, miten toimintaa tulee muuttaa, jotta tavoitteeseen päästään?
- Tunnettaanko tavoitellut toimintamallit?
- Kyetäänkö mittaamaan ne hyödyt, joita tavoitteiden saavuttamisesta seuraa?

Kunta- ja palvelurakennemuutostusta ohjaavan puitelain tultua voimaan on vastuu uudistusten toteuttamisesta siirtynyt kunnille, kuntien luottamushenkilöille ja viranhaltijoille.

Lyhyellä tähtäyksellä kuntien on aloitettava prosessi tekemällä suunnitelma rakennemuutoksen toteuttamisesta. Uudistuksen toteutus kestää vuosia, ja tavoitteet ulottuvat vuosiin 2015 ja 2025 lainsäädännön antaessa minimitavoitteet. (Kuntaliitto 2007, 2.)

Uudistusten valmistelussa on välttämätöntä tunnistaa 2010- ja 2020-luvun väestö- ja palvelutarpeet. Kuntaliiton (2007,3) mukaan väestö vanhenee ja sen myötä palvelutarpeet kasvavat erityisesti hoiva- ja hoitoalalla. Vastaavasti lasten ja oppilasikäluokkien määrä alenee. Palvelujen käyttäjien ja koulutustason ja varallisuuden kasvaessa palveluihin kohdistuvat vaatimukset kasvavat. Palvelujen monimuotoiset ja tehostuvat tuotantotavat ja -mallit, joissa käytetään apuna myös yksityisen ja kolmannen sektorin tarjoamia palveluja ja malleja, edellyttävät uutta osaamista.

Rakenteelliset keinot palvelujen turvaamiselle ovat kuntaliitos ja yhteistoiminta- alue. Yhteistoiminta-alueen tehtävät hoitaa kuntayhtymä tai yksi kunta, ns. isäntäkunta, jolloin tehtävien hoitamista varten perustetaan kuntien yhteinen toimielin (puitelaki 5§) Rakenteellisten keinojen lisäksi palvelujen järjestämiselle on toiminnallisia keinoja. Toiminnalliset keinot koskevat tuotantotapojen uudistamista. Kunnan pitää sisällyttää ne suunnitelmiin sen jälkeen kun strategiset valinnat (keiden kanssa ja mitä rakenteellista keinoa käyttäen) on tehty. Tuotantotapoihin liittyviä keinoja on monia ja niitä voi käyttää erilaisina yhdistelminä. Kuntalii-

ton (2007,5) mukaan kunnan kannattaa kehittää omaa keinovalikoimaansa yhdessä kuntakumppaneiden kanssa ottaen huomioon alueelliset erityispiirteet.

Suunnitelma rakenneuudistuksen toteuttamiseksi palveluverkon kattavuuden osalta ovat Kuntaliiton (2007,5) mukaan seuraavat:

1. Palvelujen saatavuus ja saavutettavuus.
2. Tuottavuuden ja järjestämistapojen parantaminen.
3. Palveluprosessien tehostaminen ja teknologian hyödyntäminen.

3.2.5 Organisaation menestyminen ja kriittiset tekijät

Viime vuosina noussut esiin erilaisia käsitteitä ja suuntauksia, joihin organisaatioiden menestyksen uskotaan perustuvan (esim. oppiva organisaatio, asiakassuhdemarkkinointi ja ydintoimintaan keskittyminen). Karisto (2006,50) on esittänyt, että mikään käsite tai suuntaus ei Treacyn ja Wierseman (1995) mukaan kuitenkaan yksinään ole vastaus kilpailussa menestymiseen. Liiketoiminnan arvo määrittyy sen perusteella, kuinka hyvin yritys pystyy niiden avulla luomaan lisäarvoa asiakkailleen. Tämän suhteen edellä mainitut metodit toimivat lähinnä työkaluina, mutta eivät ainakaan yksinään ole menestyksen ratkaisevia kriittisiä tekijöitä.

Kuluttajan ostopäätöksen pohjana nähdään tavallisesti ns. kriittiset tekijät. Kriittisiä tekijöitä ovat yleisesti liiketaloustieteessä käsitelty 4P-mallina, jossa yrityksen kilpailukeinot perustuvat seuraavien kuvioiden neljä ja viisi mukaisesti:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Hinta 2. Tuote 3. Saatavuus 4. Viestintä
--

Kuva 6 Kilpailukeinot Kotler (1996)

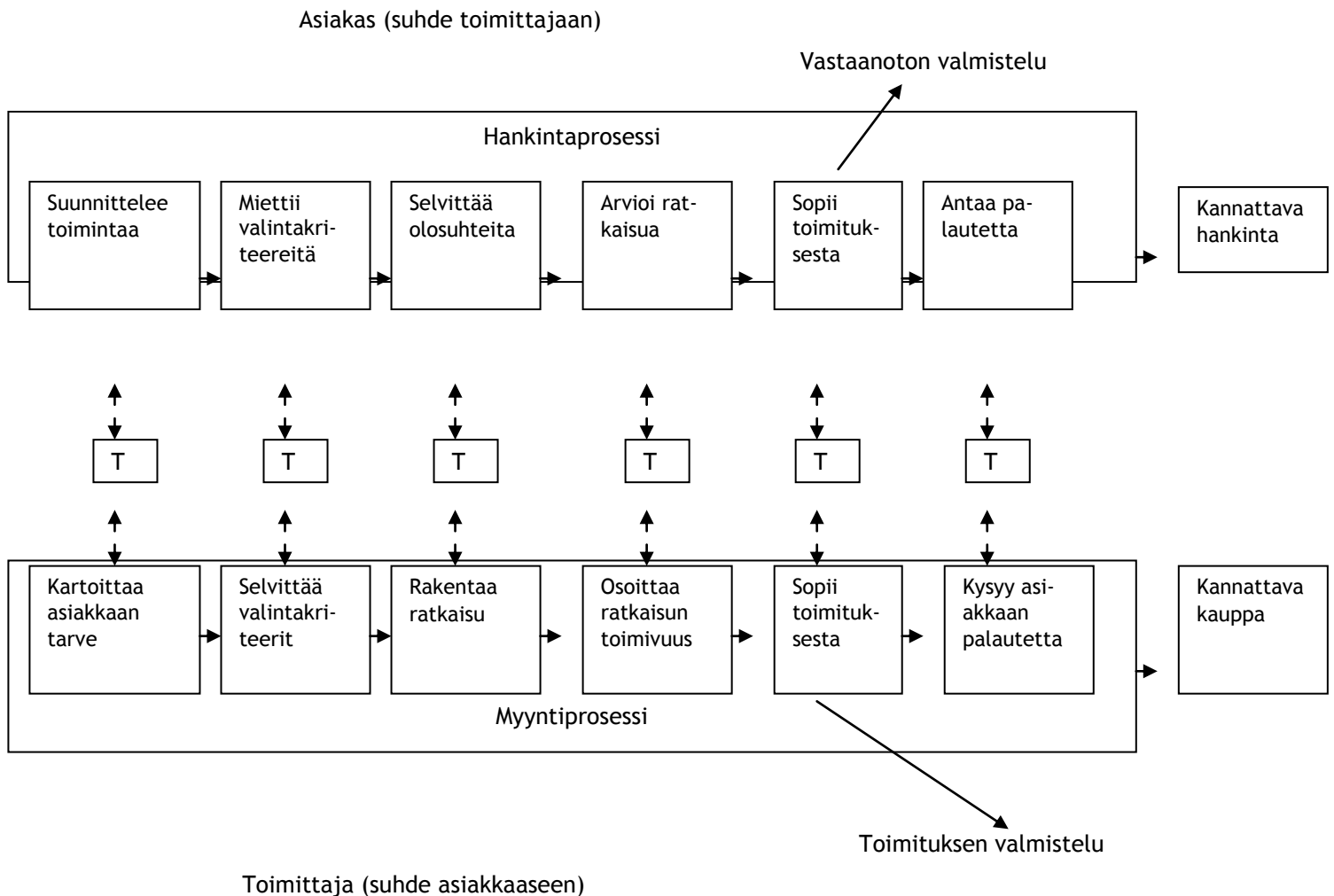
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hinta 2. Aika 3. Palvelu 4. Palvelun laatu
--

Kuva 7 Treacy & Wierseman (1995)

Kariston (2006,50) mukaan Treacyn ja Wierseman (1995) jaottelu poikkeaa joiltakin osin Kotlerin (1996) listauksesta. Ensimmäinen kriittisistä tekijöistä on heidänkin mukaansa *hinta*. Hinnoittelun kannalta oleellista on asiakkaan ostopäätöksen hetki, jolloin asiakas arvioi hänelle tuotteesta koituvan lisäarvon suhdetta hintaan. Sillä mitä asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta, ei välttämättä ole mitään tekemistä tuotteen valmistuksesta yritykselle koituneiden kulujen kanssa. Jonkin tuotteen tai palvelun korkeista valmistuskustannuksista tai muista tekijöistä aiheutuva korkea hinta ei myöskään tee yrityksen tuotoksesta laa-

dukasta. Karisto (2006,50) on todennut, että nykyään laadun kokeminen katsotaan muodostuvan asiakkaalle ennakko-odotusten saavuttamisen tai jopa ylittämisen myötä.

Toinen kriittinen tekijä on *aika*, joka on erittäin keskeinen julkisten palvelujen kannalta. Kariston (2006,50) mukaan Treacy (1995,6) on todennut, että kuluttajat rankaisevat yrityksiä ajankäytöstä, joka ei sovi kuluttajan omiin suunnitelmiin riippumatta siitä, johtuuko viivästys yrityksestä itsestään. Yhä useampi kuluttaja valitsee tänä päivänä tietyn yrityksen tuotteen ostaakseen aikaa.; aikaa käytettäväksi johonkin muuhun tapahtumaan. *Muut kriittiset tekijät ovat palvelu sekä tuotteen laatu*, joiden avulla on nykypäivänä erittäin vaikea luoda kilpailuetua. Standardinmukainen peruspalvelu ei tunnu riittävän enää kenellekään ja kuluttajat odottavat yritysten ylittävän jatkuvasti heidän odotuksensa.



Kuva 8 Suhteeseen vaikuttavat kriittiset tekijät (Laamanen & Tinnilä 2009,98)

Kuviossa (T) tarkoittavat totuuden hetkiä, joissa arvolupaus on lunastettava.

Prosessit ylittävät organisaatioissa osastojen ja yksiköiden välisiä rajoja. Toimitusprosessi ylittää myynti-, markkinointi-, tuotanto-, ja logistiikkaosastojen välisiä rajoja. Prosessit voivat myös ulottua yli organisaatiorajojen toimittajille, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Parhaimmillaan prosessit ulottuvat asiakkaalta asiakkaalle. Tästä liitännäspinnasta käytetään ilmaisua rajapinta tai yhdyspinta. (Laamanen & Tinnilä 2009,109.)

Lupaus, jonka yritys markkinoinnilla antaa, pitää pystyä lunastamaan arvoketjun jokaisessa osassa, jonka asiakas kohtaa. Ahonen & Rautakorpi (2008,17) toteavat, että jokaisessa arvoketjun osassa, jonka kohderyhmä kohtaa, on pystyttävä ajattelemaan ja toimimaan kohderyhmän odotukset huomioiden.

Asiakas ratkaisee yrityksen strategisen onnistumisen. Asiakkaan valinnat luovat yrityksen myynnin, kassavirran ja omistaja-arvon. Elävä, menestyvä ja tulevaisuutta rakentava yritys keskittyykin Ahonen & Rautakorpi (2008,30) mukaan kolmeen asiaan:

1. Asiakas ja asiakkaan ostopäätösten ja -motiivien tunteminen, syvälinen asiakasymmärrys.
2. Organisaation kyky hyvissä ajoin etukäteen luoda ja nähdä ongelmia ja haasteita, jotka vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin, ja kyky peilata niitä strategiaansa.
3. Organisaation strateginen ja toiminnallinen kyky mukautua ja vastata haasteisiin.

Ahonen ja Rautakorpi (2008,30) mukaan Mikko Kosonen ja Yves Doz (2008) ovat kuvanneet kirjassaan *Fast Strategy* (2008) hyvin sitä, miten helposti yrityksessä luodaan illuusio uudistumisesta ja kehittämisestä, mutta itse asiassa ratkaisuja haetaan sieltä, mistä niitä on helpoin löytää. Helpoimmin ratkaisujen nähdään löytyvän yleensä yrityksen sisältä. Ahonen ja Rautakorpi (2008,30) mukaan yrityksen sisäpiiriin Kosonen ja Doz (2008) lukevat myös vakiintuneet suuret ja luotettavat, niin sanotut tärkeät, asiakkaat. Sellaiset asiakkaat, jotka tuntevat ja tietävät yrityksen tarjonnan. Tällaiset asiakkaat ovat niitä uskollisuuden viimeisiä linnakkeita, jotka usein haluavatkin, että yritys ja sen tuotteet pysyvät sellaisina kuin he ovat niitä tottuneet käyttämään. Tässä piilee juuri se vaara, että tietyt asiakkaat sanelevat toiminnan reunaehdot ja ympäristön muuttuessa yrityksen reagointi kyky on heikentynyt.

3.2.6 Omistaja-arvon luonti

Laamanen ja Tinnilä (2009,17) mukaan omistaja-arvon luonti korostuu pitkälti omistuksen ja rahoitusmarkkinoiden muutokseen, jossa henkilöomistajat ovat korvautuneet institutionaalisilla sijoittajilla, ja omistajuus on muuttunut kasvottomaksi. Omistajalähtöisen ajattelutavan perustavoitteena on yrityksen markkina-arvon kasvattaminen, joka mitataan osakkeen arvona.

Arvo muodostuu sekä lyhytaikaisista että pitkäaikaisista tekijöistä. Näitä ovat mm. neljännesvuosi- ja vuositulokset, markkinanäkemykset, uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraukset, johdon muutokset, investoinnit ja omistusjärjestelyt.

Nykypäivänä tulos tehdään jokaisella kvartaalilla. Pitkän aikavälin arvonmuodostus syntyy lyhyen aikavälin vaikutusten kertaantumisenä. Nykyisin yrityksen tai sen brandin arvo riippuu siitä, kuinka paljon se tuottaa kassavirtaa. Ostopäätökset aikaansaavat kassavirtaa eli arvoa syntyy asiakkaan ostopäätöksissä, joista asiakas on valmis maksamaan. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 20-26.)

Yritysten arvoketjut ovat muuttuneet ja muuttuvat koko ajan kiivaalla vauhdilla. Aiemmin yritys omisti koko arvoketjunsä, aina tuotantolaitoksia ja kiinteistöjä myöden. Yritykset ovat jo luopuneet kiinteistöistään. Lähes kaikki tukitoiminnot, tietotekniikka, kuljetukset, huolto, rekrytointi, jopa myynti, on monesti ulkoistettu. Jokaisessa yrityksessä arvioidaan, mikä on sen oman ydinsaamisen raja, minkä osan arvoketjusta yritys omistaa itse ja mitä osaa arvoketjussaan yritys hallitsee. Nykyään ollaan menossa siihen, että etsitään arvoketjusta osia, jotka kustannustehokkuuden lisäksi tuottavat muutakin arvoa. Ahonen ja Rautakorpi (2008,21) ovat todenneet, että tällainen kehitys vie kohti asiakkaan arvoja, tarpeita ja kriteereitä palvelevaa arvoketjua. Muusta ei kannata maksaa.

Ahonen ja Rautakorpi (2008,35) väittävät, ettei tuotanto- tai toimintoketjussa pitäisi olla mitään, mikä ei tuota arvoa asiakkaalle eli kuulu arvoketjuun. Arvoketju on sidoksissa asiakkaan valintamotiiveihin, niiden painoarvoon ja siihen kuinka yritys vastaa noihin motiiveihin. Ahonen ja Rautakorpi (2008, 34) eivät uskalla kuitenkaan väittää, etteikö joku yrityksen toimintoketjussa voisi olla arvoketjun ulkopuolella.

Ahonen ja Rautakorpi (2008,35-36) mukaan on vielä paljon yrityksiä, jotka eivät tunnista esimerkiksi asiakaspalvelun osuutta omassa arvoketjussaan. Esimerkiksi eivät ymmärrä, että vaikka asiakaspalvelu on esimerkiksi jälleenmyyjän vastuulla, se kuuluu kuitenkin yrityksen arvoketjuun, jos asiakas tekee ostopäätöksen tämän jälleenmyyjän kautta. Vastuullinen yritys määrittää oman arvoketjunsä. Yritys asettaa tulevaisuutensa uhatuksi, jos se ei ota todesta asiakkaan vaatimuksia esim. tuotannon eettisyydestä.

3.3 Asiakkaat, asiakasverkosto ja asiakkaiden kokema arvo

Asiakas ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita vain jos yrityksen toiminta tukee asiakkaan omaa arvonluontia.

Grönroosin (2009,70) mukaan suhdemarkkinoinnissa on kyse näkökulmasta siihen, miten asiak-
kaille luodaan arvoa (*käyttöarvosta* eli arvon luomisesta tai muodostumisesta yhdessä asiak-
kaiden kanssa eikä *vaihtoarvosta* eli valmiiksi luodun arvon jakelemisesta) ja millainen yrityk-
sen ja asiakkaan välinen suhde on (yhteistyö ja keskinäinen riippuvuus ristiriitojen ja itsenäis-
ten valintojen sijasta).Lisäksi suhdemarkkinoinnilla on vaikutusta siihen, kuinka liiketoiminta
kehittyy ja miten asiakkaita hallitaan.

3.3.2 Asiakasverkosto ja asiakasstrategia

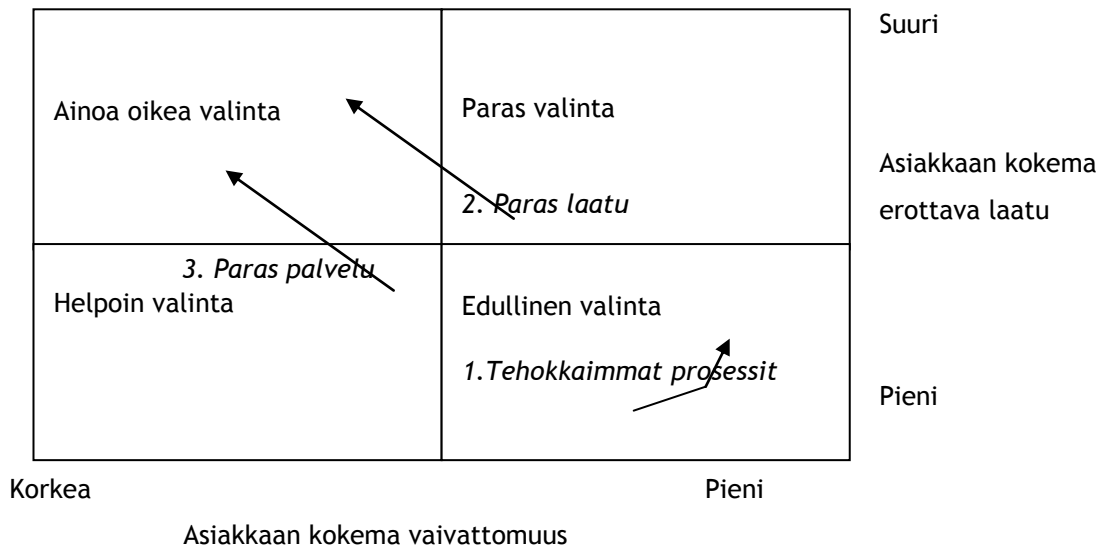
Sitten Porterin kilpailustrategiamallin, asiakas on tullut strategisen ajattelun ja suunnittelun
keskeiseksi tekijäksi yhä useammassa yrityksessä. Asiakashyödyn tuottaminen, ainutlaatuinen
erottava asiakaskyvykyys ja jopa asiakkaan lukitseminen toimittajaan tai toimittajan sys-
teemiin. Lipasti, Kurkilahti, Viinanen, Korhonen (2007,244) mukaan monet esitetyistä malleis-
ta pohjautuvat selvästi Porterin kilpailuteorioihin. Erytisesti teorit, jotka käsittelevät asiak-
kaan lukitsemista joko toimittajan tuotteeseen ja prosesseihin tai toimittajaverkoston sys-
teemiin tai teknologiseen alustaan, tuntuvat pohjautuvan Porterin vaihtokustannusteoriaan.

Aihetta eniten Lipasti ym. (2007,244) mukaan tutkineita ja siitä kirjoittaneita ovat mm. Mi-
chael Treacy ja Fred Wierseman (The Discipline of Market Leaders), Arnold C.Hax (The Delta
Model-Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy) sekä Joachim Busch-
ken (Higher Profits Trough Customer Lock-in). Lisäksi Robert Kaplan ja David Norton ovat laa-
jentaneet omaa Balanced Scorecard-malliaan sisältämään paremmin em. tutkijoiden ajatuk-
sia.

Treacyn ja Wierseman mallissa Lipasti ym. (2007,244) mukaan yrityksen on valittava yksi asia-
kashyötytyoppi ohi muiden. He olivat tunnistaneeet kolme asiakashyötytyoppia tai -strategiaa:
kustannusjohtajuus, tuotejohtajuus ja asiakaslähtöisyys (asiakkaan kokonaisratkaisut). Arnold
C Haxin Delta-mallissa kustannusjohtajuus on vain yksi tuotejohtajuuden alakohta, sen lisäksi
oli kaksi muuta strategiaa, asiakkaan lukitseminen systeemiin tai asiakkaan lukitseminen toi-
mittajan täydelliseen ratkaisuun. Jälkimmäinen on hyvin lähellä Treacyn ja Wierseman asia-
kaslähtöisyys-oppia.

3.3.3 Asiakashyötystrategiamalli

Lipastin ym. (2007,244) mukaan asiakasstrategiahyödyn tulee olla niin hyvä, että asiakkaat
haluavat vapaaehtoisesti sitoutua toimittajan ratkaisuun ja verkostoon aina uudestaan.



Kuva 10 Perustavat toimia asiakkaan kanssa ja luoda asiakashyötyä (Lipasti ym. 2007,244)

1. Tehokkaimmat prosessit (kustannusjohtajuus)
2. Paras laatu (tuotejohtajuus)
3. Paras palvelu (asiakkaan prosesseihin kiinnittyminen, helpoin kokonaisratkaisu).

Ensimmäinen kyvykkyyksistä on kustannusjohtajuus. Lipasti ym. (2007,246) ovat nimenneet tässä kustannustehokkuuden *tehokkaimmat prosessit*- kyvykkyydeksi. Kykynä se tarkoittaa jatkuvaa mittakaavaedun, oppimiskäyrän ja innovaatioiden hyödyntämistä tavoitteenaan alan tehokkaimmat prosessit ja alhaisimmat kustannukset. Ilman tätä kyvykkyyttä suurinta markkinaosuutta ei kannata tavoitella ainakaan hitaasti kasvavilla ja kilpailuilla toimialoilla.

Toisena kyvykkyytenä mallissa on porterilaisen tuotejohtajuus-ajattelun perillinen, *paras laatu*. Kyvyn tavoitteena on olla jatkuvasti paras jossain asiakkaan arvostamassa ominaisuudessa, esimerkiksi turvallisuudessa, ajo-ominaisuuksissa tai luotettavuudessa. Jos tämä kyvykkyyks ei ole enää ylivoimainen kilpailijoihin verrattuna, on syytä selvittää vetoaako jokin muu ominaisuus asiakkaisiin vai onko saavutettu tässä kyvykkyydessä kylläisyyspiste. (Lipasti ym. 2007,246.)

Kolmas kyvykkyyks, *paras palvelu*, tähtää hyvään asiakkaan prosessien tuntemiseen ja ennen kaikkea parhaimpaan kiinnittymiseen asiakkaan päivittäiseen elämään ja prosesseihin mm. tarjoamalla asiakkaalle ylivoimaisesti helpoimman kokonaisratkaisun. (Lipasti ym. 2007,247.)

Asiakashyöty(arvo) strategiat

1. edullinen valinta (kustannusjohtajuuden hyödyntämistä)
2. paras valinta (tuotejohtajuuskyvykkyyden hyödyntäminen)
3. helpoin valinta (ratkaisu- ja palvelukyvykkyyteen panostaminen)
4. ainoa oikea valinta (ed. kyvykkyyksien yhdistelmä asiakas- ja markkinapainotuksin).

Ainoa oikea valinta yhtäaikaaisesti helpottaa asiakkaan elämää tai on suorastaan kiinteä osa sitä, tarjoaa parasta laatua juuri hänelle tärkeissä asioissa ja tekee kaiken tämän riittävän kustannustehokkaasti.

Lipasti ym. (2007,247) mukaan ed. kyvykkyyksien yhdistelmänä saadaan neljä erillistä asiakashyötystrategiaa, joista ensimmäinen on *edullinen valinta*. Edullinen valinta on pelkästään kustannusjohtajuuden hyödyntämistä. Kustannusjohtajuus ei sellaisenaan sellaisenaan aina takaa markkinaosuusjohtajuutta, jos kilpailijat ovat pystyneet toimillaan nostamaan asiakkaan odotuksia laadusta tai käytön helppoudesta. Lipasti ym. (2007,247) ovat todenneet, että mitä suljetumpi markkina on kyseessä, sitä toimivampi on yleensä tämä asiakashyötystrategia, jos asiakkaiden kokema laatu pysyy toimialan minimitasolla.

Toinen hyötystrategia, *paras valinta*, pohjautuu tuotejohtajuuskyvykkyyden hyödyntämiseen. Mielikuva- ja tavaramerkkimainonnalla kytketään Lipasti ym. (2007,248) mukaan yliverlainen tuote- ja palveluominaisuus asiakkaan tarpeisiin. Yritysmarkkinoilla tämä tarkoittaa sellaisiin laatuominaisuuksiin panostamista, joiden puuttumiselle voidaan asettaa hinta, kuten virheiden määrä, energiakulutuksen määrä tai kestävyys. Jatkuvana vaarana on laatutason vakioituminen. Monet ostajat pyrkivät ajamaan yrityksiä tietoisesti laatutason vakioitumiseen. Tällöin yritys on jälleen edullisin hinta-hyötystrategiassa. Tätä hyötystrategiaa noudatettaessa on oltava vähintään keskiverto kustannusjohtajuudessa.

Kolmas asiakashyötystrategia, *helpoin valinta*, perustuu ratkaisu- ja palvelukyvykkyyteen panostamiselle. Taustalla tässäkin ovat kustannustehokkaat prosessit. Kilpailluilla ja kypsillä markkinoilla palvelun yhtäaikainen vaivattomuus ja kustannustehokkuus ovat perusvaatimuksia, jos haluaa saada asiakkaan sitoutumaan helpoin valinta- strategiaan. Tavoitteena on niin helppo ja ilmiselvä valinta, ettei asiakas enää halua tuhlaa aikaa valintaprosessiin tai edes tilaamiseen. Asiakas on valmis maksamaan toimittajalle, koska tämä säästää asiakkaan aikaa ja vaivaa. (Lipasti ym.2007, 248.)

Hyvällä asiakkaan aikaa ja vaivaa säästävällä asiakaspalvelulla usein luodaankin jonkinasteinen asiakkaan lukkiutuminen yrityksen toimintaan, ei se ole pysyvä, jos palvelun laatu tai kustannukset eivät pysy kilpailukykyisinä. Jatkuva uudistamisella varmistetaan asiakasuskolli-

suus ja tyytyväisyys. Kustannustehokkuus-kyvykkyys on keskeinen osa kaikissa asiakashyötystrategioissa. (Lipasti ym.2007.249.)

Lipasti ym.(2007,249) esittävät, että neljäs ja viimeinen asiakashyötystrategia, *ainoa oikea valinta*, perustuu kaikkien kolmen kyvykkyuden hyödyntämiseen asiakas- ja markkinakohtaisiin painotuksiin. Tavoitteena on luoda kyvykkyyksien avulla asiakkaalle yhdistetty hyötylupaus eli arvolutupaus, joka yhtäaikaaisesti helpottaa asiakkaan elämää tai on suorastaan kiinteä osa sitä, tarjoaa parasta laatua juuri hänelle tärkeissä asioissa ja tekee kaiken tämän riittävän kustannustehokkaasti. Tämän ainutlaatuisen hyötylupauksen tavoitteena onkin asiakkaan kytkeminen tekemäänsä valintaan sekä järjellä että myös tunteella.

Onnistuakseen asiakashyötystrategia vaatii erottuvan laatuedun ja toimivien palveluprosessien lisäksi kaikessa markkina- ja asiakasviestinnässä ainoa oikea valinta - ainutlaatuisuuden esilletuomista. Mitä enemmän asiakas osallistuu sekä tämän ainutlaatuisuuden tuottamiseen että siitä viestimiseen, sen parempi. Asiakaan pitää saada rätätöidä tuote tai palvelu mieleiseen tai tunnetasolla kiinnittyä tärkeisiin elämänarvoihin, jolloin asiakas kokee yrityksen tuotteen tai palvelun ainoaksi oikeaksi. (Lipasti ym.2007,249.)

Ainoa oikea valinta- strategiaan on Lipasti ym.(2007,250) mukaan useita lähtökohtia. Lähtökohtana voi olla erinomaisuus tuotteen laadussa, johon halutaan liittää kokonaan uusi palvelukonsepti. Toisaalta yritys voi olla yksinkertaisten peruspalvelujen toimittaja, joka hyvän asiakasymmärryksensä avulla luo kokonaan uuden laatutason asiakkaalle tärkeällä alueella. Palveluprosesseissa on monesti itsessäänkin vielä niin paljon kehittämistä, ettei näitä esimerkkejä ole aivan valtavasti. Erilaiset pitkäikäiset strategiset kumppanuudet ovat tyypillisiä ainoa oikea valinta - strategian toteutus esimerkkejä.

3.3.4 Asiakkaan kokema arvo

Laamasen ja Tinnilän (2009,17) mukaan yrityksen/organisaation toiminnan tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkailleen tuotteiden ja palveluiden ja ainakin yritysten tulee kerätä arvo tuotoksistaan yritykselle ja sen omistajille. Arvoa tuotetaan erilaisten liiketoimintamallien ja -prosessien avulla. Lisäarvolla kuvataan asiakkaan kokeman tuotteen tai palvelun arvoa suhteessa sen hankinta- ja käyttökustannuksiin. Lisäarvo voi viitata asiakkaan kokemaan arvon lisäykseen, kun tuotteen tai palvelun ominaisuuksia muutetaan jollakin tavalla tai kun tuotetaan tai palvelua verrataan kilpailijoihin lähinnä vastaavaan.

Grönroosin (2009,192) mukaan Arvon ymmärtämisen lähtökohtana on havainto, että asiakkaat kokevat arvon sisäisissä prosesseissaan ja toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa käymässään vuorovaikutuksessa kuluttaessaan tai käyttäessään palveluja, tuotteita, tietoa, henkilökohtai-

sia kontakteja, normalisointia ja muita pitkäaikaisten suhteiden elementtejä. Arvoa ei tuoteta tehtaassa eikä palveluyrityksen taustatoiminnoissa. Todellisuudessa arvoa ei ole, ennen kuin asiakas voi käyttää tuotetta tai palvelua hyväkseen. Tuotetta tai palvelua käytettäessä asiakkaalle muodostuu arvoa hänen päivittäisiin toimintoihinsa ja prosesseihinsa. Tätä arvonäkemyistä nimitetään *käyttöarvoksi*. Arvo muodostuu asiakkaiden prosesseissa. Yrityksen tehtävänä on tukea asiakkaan arvonmuodostusta.

Grönroosin (2009,92) mukaan yritys tarjoaa asiakkaalle resursseja ja palveluprosesseja, joissa tapahtuu yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Sen lisäksi, että asiakas luo arvoa, myös yritys ja asiakas yhdessä luovat arvoa.

Seuraavassa on jaoteltu asiakkaalle arvoa tuottavia resursseja, joita ovat:

- henkilöstö
- tekniikka
- tietämys
- asiakkaan aika
- asiakas.

Monet yritystä edustavat *ihmiset* tuottavat arvoa asiakkaille useissa palveluprosesseissa, kuten toimituksissa, asiakaskoulutuksessa, valitusten käsittelyssä, huolto- ja ylläpitotoiminnassa, ja jotkut osallistuvat suoraan myynti- ja ristiinmyynti toimintoihin. (Grönroos 2009,92.)

Grönroos (2009,92) kuvaa yrityksessä työskenteleviä ihmisiä osa-aikaisiksi markkinoijiksi. Näiden osa-aikaisten markkinoijien lisäksi asiakkaan kokemaan laatuun ja arvoon vaikuttavat muutkin resurssit. Tällaisia resursseja ovat *tekniikat*, työntekijöiden teknisiin ratkaisuihin sisältyvä *tietämys* ja yrityksen tapa *hallita asiakkaan aikaa*. Palveluprosessiin sisältyviä fyysisiä tuotteita voi pitää teknisinä resursseina. Arvoa tuottavina resursseina toimivat myös asiakkaat tai organisaatiotaan edustavat käyttäjät. Asiakkaiden oma panos teknisen ratkaisun suunnittelun viime vaiheisiin tai palvelun oikea-aikaisuus saattaa vaikuttaa ratkaisevasti heidän kokemaansa arvoon.

Lisäksi yrityksellä tulee olla osaamista, jotta se pystyy hankkimaan ja kehittämään tarvittavia resursseja sekä hallitsemaan ja toteuttamaan palveluprosessia niin, että jokainen asiakas saa haluamaansa arvoa. Yritys tarvitsee *ohjausjärjestelmää* resurssien yhdistämistä ja palveluprosessien hallintaa varten. (Grönroos 2009,93.)

Grönroosin (2009,93) mukaan myynnissä ja ulkoisessa markkinoinnissa annetut lupaukset täytetään käyttämällä resursseja. Perinteinen tuotekehitys ei riitä takaamaan sopivien resurssien

saamista, koska palveluprosessissa tarvitaan suurta osaa yrityksen toiminnoista. Lupausten täyttämisen varmistamiseksi tarvitaan jatkuvaa resurssien kehittämistä, sisäistä markkinointia ja yrityksen osaamisalueiden ja resurssirakenteen jatkuvaa kehittämistä.

Palvelun tarjoajien haasteena on kehittää innovatiivisia tapoja hallita asiakkaiden ongelmia ratkaisevia prosesseja. Yrityksen tarjoama arvo ei sisälly prosessissa käytettyihin resursseihin, vaan se syntyy asiakkaiden kulutus- tai käyttöprosesseissa, kun he käyttävät resursseja vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa saadakseen haluamansa lopputuloksen. Tähän haasteeseen vastaamisen helpottamiseksi on kehitetty palvelujohtamisen malleja ja käsitteitä - kuten koettu palvelun laatu, asiakkaan kokema arvo, palvelun tuotantojärjestelmät ja sisäinen markkinointi. (Grönroos 2009,93.)

Kariston (2006,51) mukaan Treacy & Wierseman (1995,20) ovat todenneet, että asiakkaan kokema palvelun arvo on palvelusta hänelle koituvien etujen summa vähennettynä palvelun kuluttamisesta hänelle koituvien kustannusten summalla. Kuluiksi lasketaan paljon muitakin seikkoja kuin pelkästään palvelun rahallinen hankinta-arvo eli hinta. Esimerkiksi aikatekijästä saattaa tulla hyvin keskeinen kuluerä, mikäli tuote tai palvelu ei vastaa odotuksia. Tuotteista saatava hyöty luo pohjan asiakkaan kokemalle lisäarvolle. Palvelun avulla saatetaan hyötynä tarjota joitakin elementtejä, jotka eivät tuotteen kohdalla ole mahdollisia. esim. räätälöinnin mahdollisuus on palveluissa huomattavasti suurempi kuin tuotteissa. Asiakasarvon ulottuvuuksia kuvaa seuraava kuvio. Kaikki kahdeksan ulottuvuutta saattavat luoda tai vähentää asiakkaan kokemaa hyötyä palvelusta.

	KULU	HYÖTY
Tuotteet ”mitä me myymme”	-hinta -luotettavuus ja kestävyys	-yksilölliset ominaisuudet - tuotemerkki
Palvelut ”miten harjoitamme liiketoimintaa”	-palvelun luotettavuus -palvelun käytön mu- kavuus	-asiantuntijan neuvo -räätälöidyt palvelut

Kuva 11 Asiakasarvon ulottuvuudet (Karisto 2006,51; Treacy & Wierseman 1995,20 mukaan)

Asiakkaan kokemaa arvoa kannattaa Laamasen & Tinnilän (2009,11) mukaan tarkastella ensin mallintamalla arvonluonti. Tätä mallintamista kutsutaan prosessien kuvaamiseksi. Mallintami-

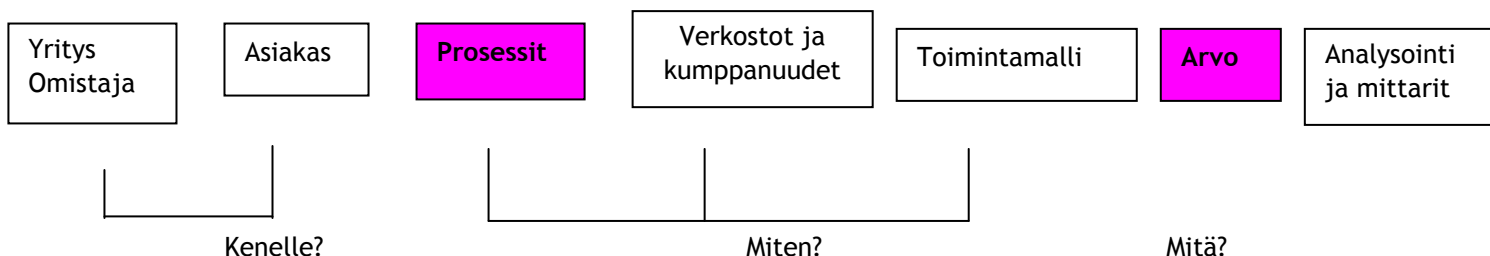
sen avulla pyritään ymmärtämään sitä, mikä on kriittistä toimintaa arvonluonnin näkökulmasta.

Hyvin onnistuneessa mallintamisessa havaitaan usein seuraavanlaisia hyötyjä:

1. Asiakas kokee saavansa parempaa palvelua, millä on vaikutusta asiakkaan halukkuuteen ostaa vastaavia palveluja tulevaisuudessa.
2. Ihmiset ymmärtävät paremmin kokonaisuutta ja omaa rooliaan arvonluonnissa, millä on vaikutusta heidän motivaatioonsa ja yhteistyöhönsä läpi koko organisaation.
3. Asiakkaiden tarpeita ymmärretään paremmin ja niiden merkitys kehittämispäätöksissä vahvistuu, minkä seurauksena saadaan parempia tuotteita ja palveluita sekä tehokkaampi toimitus.

3.4 Palveluketju ja -prosessit

Toiminto koostuu sarjasta toisiinsa liittyviä työtehtäviä, joita organisaatiossa tehdään. Kiiskisen ym. (2002,28) ovat määritelleet, että prosessi voidaan määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli toimintoketjuksi, jolle on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat eli asiakkaat. Asiakkaat voivat olla organisaation ulkopuolisia tai sisäisiä.



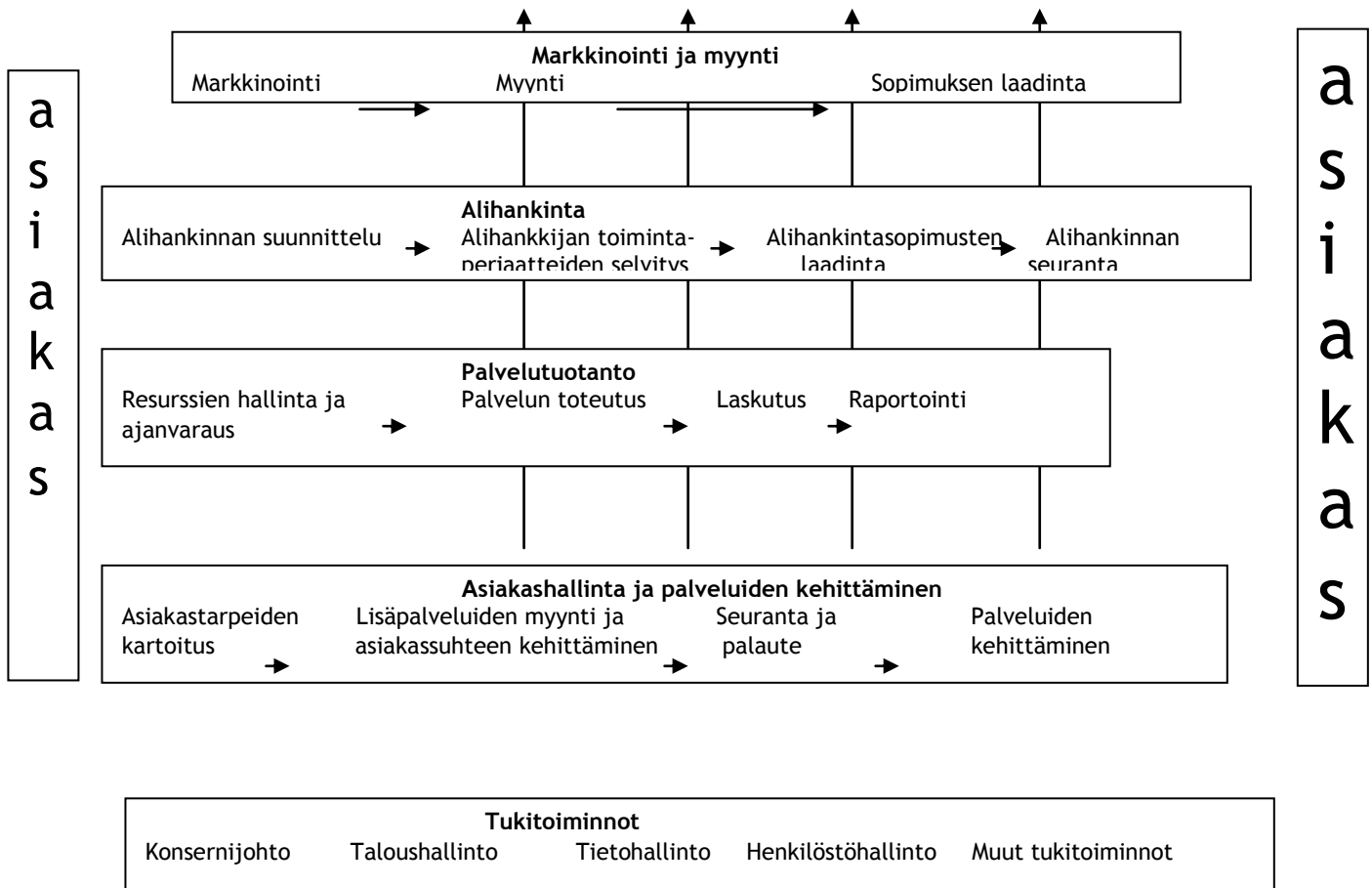
Kuva 12 Prosessit ja arvonluonti

3.4.1 Ydin- ja tukiprosessit

Ydinprosessien ensisijaisena tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. Ydinprosessi on toiminnan ydin. Ydinprosessi luo suoraan ulkoiselle asiakkaalle lisäarvoa ja leikkaa läpi organisaatorajojen esimerkiksi tilaus-toimitusketjua. Lisäksi ydintoiminto edellyttää sellaista osaaamista tai päätöksentekoa, josta ei voida luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Määritelmän mukaisesti ydinprosessissa on suhteessa enemmän ydintoimintoja kuin, mitä niitä on tukiprosesseissa. Kiiskisen ym.(2002,28) mukaan ydinprosessin suorittamisen osalta organisaation ei kannata tai se ei voi luovuttaa päätöksentekoa organisaation ulkopuolisille tahoille. Organisaatio voi kuitenkin ulkoistaa ydinprosessista sellaiset vaiheet tai toiminnot ulkopuolille toimijoille, joita sen ei kannata tai joita se ei kykene suorittamaan itse. Nämä toiminnot

tukevat ydintä ja edesauttavat suoraan ydintoiminnon suorittamista tai standardeja tukitoimintoja.

Tukitoiminnot puolestaan ovat arvoketjuun nähden sekundaarisia toimintoja, jotka vain tukevat ydinprosesseja. Tukitoiminnot ja -prosessit palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita eli henkilöitä, jotka ovat organisaation palveluksessa. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi markkinointi ja myynti, alihankinta, palvelutuotanto sekä asiakashallinta ja palveluiden kehittäminen. Ydinprosesseja tukevia tukiprosesseja ovat seuraavassa kuviossa; johtaminen, taloushallinto, tietohallinto ja henkilöstöhallinto. (Kiiskinen ym.2002,29.)



Kuva 13 Terveystieteiden alan organisaation ydinprosesseja ja tukitoimintoja (Kiiskinen 2002,20)

Kiiskisen (2002,20) mukaan tukitoiminnot, kuten palkkahallinto ja kirjanpito, joiden osalta organisaatiolla ei ole taloudellisia tai toiminnallisia perusteita omaan tuotannolliseen toimintaan, on kannattavampaa tuottaa yhteistyökumppaneiden avulla. Usein tukitoimintojen hallinnan vastuu on taloudellista keskittää. Näin varmistetaan se, että organisaatio saavuttaa taloudelliseen tehokkuuteen ja osaamiseen liittyvät mittakaavaedut.

Jokainen vaihe aiheuttaa omat kustannuksensa, mutta kustannusten suuruuteen voi monin tavoin vaikuttaa. Voisiko esimerkiksi edellisessä työvaiheessa tehdä asiat niin, ettei niitä enää tarvitse tarkastaa tai tehdä uudelleen? Tai voisiko asiakkaalta tuleva tilaus olla sellaisessa muodossa, ettei sitä enää tarvitse käsitellä? Kun jokin toimenpide tehdään ketjussa kerran, ei sitä enää tulisi toistaa tai tarkistaa. (Sakki 2009,42.)

Seuraavassa Sakki (2009,42) esittää tilaus-toimitusprosessin (palveluprosessi) vaiheita:

Kysely/tarjous

Tarjousten pyytäminen, antaminen, vertaaminen ja niistä neuvotteleminen voi kuluttaa melkoisesti ostajan ja myyjän aikaa. Siksi niitä ei ole tarkoituksenmukaista tehdä samalle tavaralle yhä uudelleen vaan kaupoista tulisi sopia suurempina kokonaisuuksina.

Tilaaminen

Perinteisesti ostaja on tehnyt tilaukset. Nykyään tilaaminen tehdään usein niin sanottuna kotiinkutsuna tarvepisteestä. Tilaaminen voidaan korvata myös kokonaan toisenlaisellakin menettelyllä: myyjä voi oma-aloitteisesti seurata, mitä käyttöpisteessä tarvitaan ja huolehtia tavaroiden riittävydestä.

Tilauksen vastaanottaminen

Myyvässä yrityksessä joku vastaanottaa tilauksen ja siirtää sen tiedot yrityksen omaan tilausjärjestelmään. Tilaustiedon siirtäminen myyjän järjestelmään on vaatinut työlästä manuaalista välikäsitteilyä. Nyt koko tämä työ on jäämässä kokonaan pois, kun asiakas rekisteröi tilaustiedot suoraan myyjän järjestelmään tai ne siirtyvät käsin koskematta järjestelmästä toiseen.

Tavaroiden lähettäminen

Myyjän tietojärjestelmä tuottaa lähettämisessä tarvittavat lähetysasiakirjat, tavarat pakataan ja ne siirtyvät kuljetukseen. Keräämistä ja pakkaamista voidaan monin apuvälinein kehittää ja nopeuttaa.

Kuljettaminen

Pienet tavaraerät tulisi yhdistää suuremmaksi kuljetuskokonaisuudeksi. Kuljettamisen osalta kannattaa tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Paikallisia jakelujärjestelmiä tulisi kai-

kin tavoin kehittää ja edistää. Hankintakuljetusten tehokkuutta voidaan parantaa keskittämällä ostoja harvemmille tavarantoimittajille.

Vastaanottaminen

Ostavassa yrityksessä saapunut tavara tarkastetaan, saapumistiedot tallennetaan tietojärjestelmään ja tavara siirretään vastaanotosta käyttöpisteeseen tai varastoon. Teknisten menetelmien avulla vastaanottoa voidaan nopeuttaa, kun tietoja ei tarvitse käsitellä manuaalisesti. Koko vastaanottotapahtumaan käytetty aika voidaan halutessa supistaa murto-osaan entisestään.

Varastoiminen

Miten osattaisiin määritellä, mikä varastoiminen on tarpeellista ja mikä turhaa?

Toimitusvalvominen

Toimitusten valvominen tuo lisäarvoa. Valvomisen tarve vähenee tai siitä tulee tarpeetonta.

Laskuttaminen

Myyvän yrityksen tietojärjestelmä tuottaa tilaus- ja lähetystietojen perusteella laskun, joka lähetetään ostajalle. Näin on perinteisesti toimittu, mutta tämä perinne on muuttumassa: laskulla välitetty tieto rekisteröidään jo tilaamisen ja vastaanottamisen yhteydessä. Jatkuvasa liikesuhteessa laskuttamisesta tulee sähköinen tapahtuma tai se jää kokonaan pois käytöstä.

Laskujen käsittely

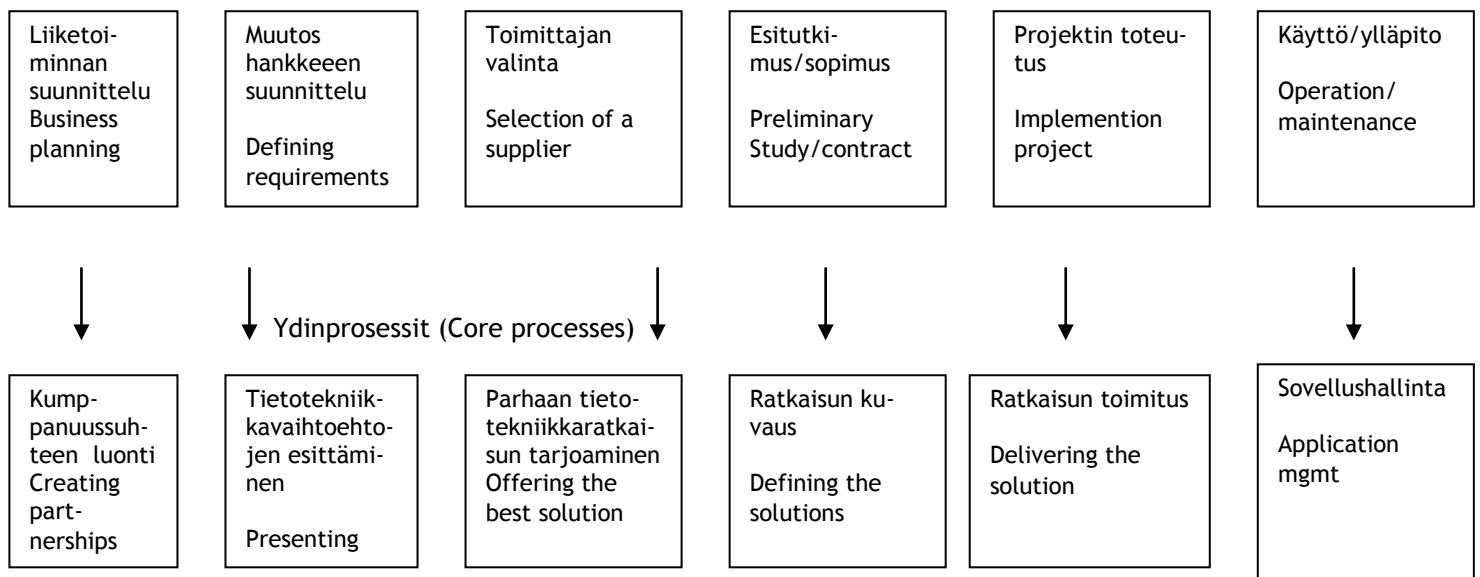
Lasku maksetaan pankin välityksellä. Tietojärjestelmät ovat jo automatisoineet koko maksutapahtuman.

Luettelo kuvaa prosessin eri vaiheiden välittömän toteuttamisen työtä ja kuluja. Niiden lisäksi tilaus-toimitusprosessiin liittyy sellaisten resurssien käyttöä, joita ei voida suoraan kytkeä johonkin vaiheeseen. Näitä ovat suunnittelu, johtamisen, hallinnon, markkinoinnin ja muiden toimintojen kehittämiseksi tehty työ sekä lisäksi kaikkinaisen kommunikointi ja tietojärjestelmien kehittäminen ja ylläpito. (Sakki 2009,42-43.)

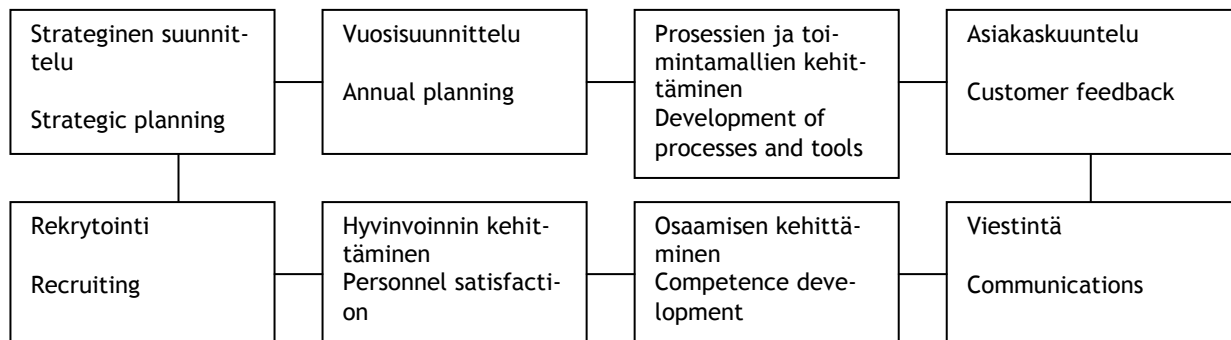
3.4.2 Prosessikartta

Prosessit yhdistetään toisiinsa niiden tuottaman lisäarvon välityksellä prosessikarttamaiseksi kokonaisuudeksi. Jokainen toiminnallinen yksikkö muodostaa oman prosessiverkkonsa. Toiminnallisten yksiköiden prosessiverkot muodostuvat samoista prosesseista. Eri yksiköiden prosessit voivat olla sisällöllisesti hyvinkin erilaisia, mutta yksikölle samat ”peruselintoiminnot” tuottavia. Verkostoina tai konserneina toimivilla organisaatioilla yksiköiden prosessiverkot yhdistetään suuremmiksi organisaatorakenteiksi toisiinsa rinnakkain tai peräkkäin limittäen. (Mattila 2006,31.)

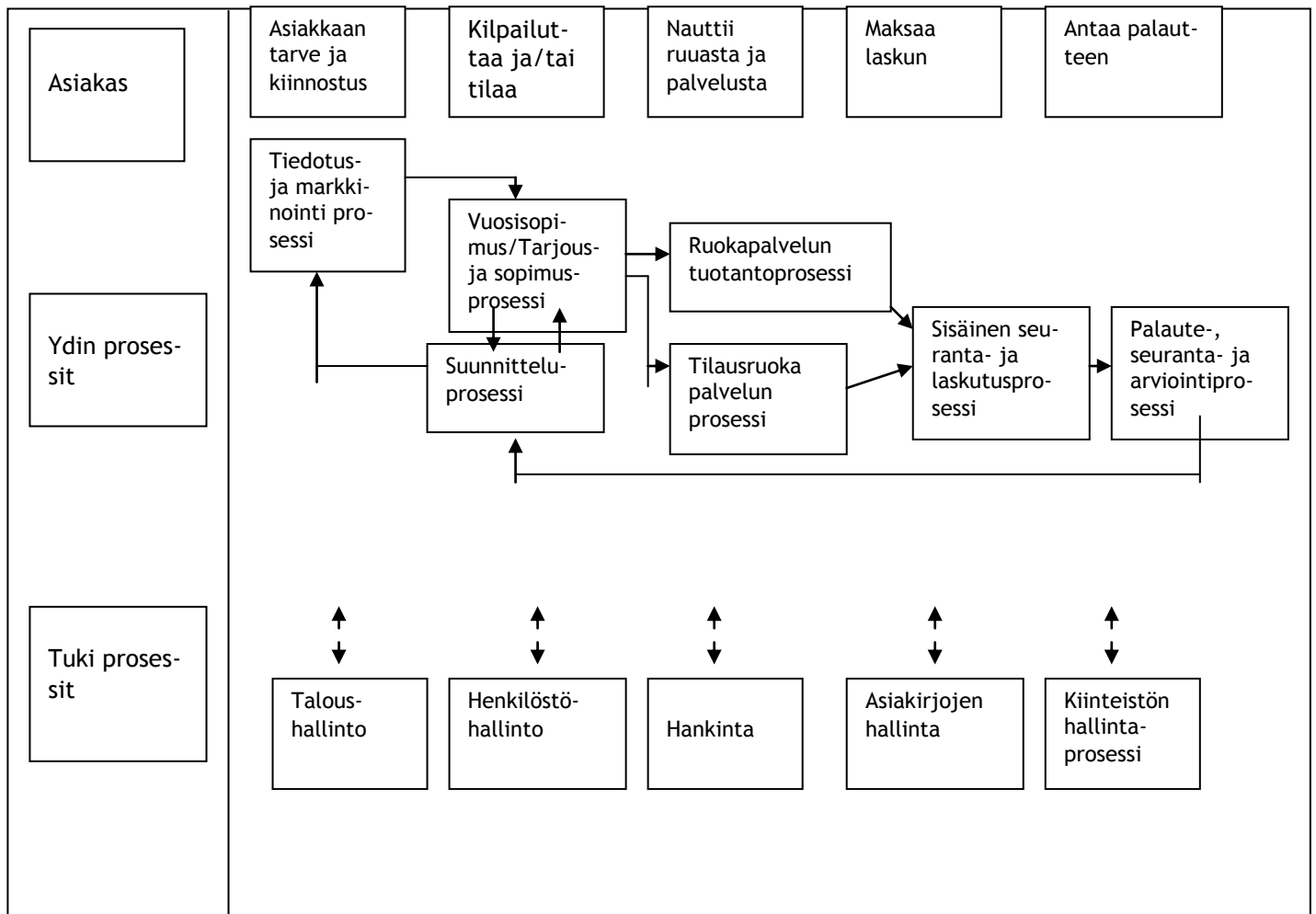
Asiakkaan prosessit (Customer Processes)



Tukiprosessit (Support processes)



Kuvio 10: Tietojärjestelmiä toimittavan organisaation prosessikartta (Laamanen & Tinnilä 2009,126)



Kuva 14 Ruoka ja Palvelu- prosessikartta (Sivonen & Työppönen 2006,21)

3.4.3 Ruokapalvelujen keskeiset ydin- ja tukiprosessit

Ydinprosessien määrittämisen ja kuvaamisen osalta organisaation on pystyttävä ratkaisemaan miten prosessien rajapinnat määritetään. Työppönen ja Sivonen (2006,33-35) työssä päädyttiin seuraavaan jakoon ja määritelmään ruokapalvelujen ydinprosesseista.

1. tiedotus- ja markkinointiprosessi
2. vuosisopimus/tarjous ja sopimusprosessi
3. suunnitteluprosessi
4. ruokapalvelun tuotantoprosessi (tuotanto- ja palveluprosessi)
5. tilausruokapalvelun prosessi
6. sisäinen seuranta ja laskutusprosessi
7. palaute-, seuranta- ja arviointiprosessi.

Keskeisiksi tukiprosesseiksi kuvattiin seuraavat prosessit:

1. taloudenhallintaprosessi
2. henkilöstöhallintaprosessi
3. asiakirjojenhallintaprosessi
4. kiinteistönhallintaprosessi
5. hankintaprosessi.

3.4.4 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisessa keskitytään lisäarvon tuottamiseen. Mattilan (2006,6) mukaan toiminnassa pidetään tärkeänä vain oleellisiin asioihin keskittymistä, nopeutta ja joustavuutta. Vastuu siirtyy alemmas sinne missä työ tehdään. Prosessijohtamisella luodaan organisaatiolle rakenteellinen pohja. Prosessijohtamista tarvitaan, koska sen avulla linkitetään toisiinsa vuorovaikutuksessa olevia toimintoja ja kehitetään niissä vaadittavaa osaamista. Prosessijohtaminen luo myös rakenteen organisaation menestysstrategian yhtenäiselle toteuttamiselle.

Kun asiakkaat haluavat saada arvoa koko palvelutarjoomasta, tarjoaman eri osista (kuten ydintuotteesta, mainonnasta, toimituksesta, valituksiin vastaamisesta, korjaus- ja ylläpito-toimenpiteistä, laskutuksesta ja tuotedokumentaatiosta) vastuullisten osastojen tulee tehdä yhteistyötä. Koko tätä toimintoketjua täytyy koordinoida ja hallita kokonaisvaltaisesti prosessina. Kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta yritysten tulisi tehdä vain sellaisia toimintoja, jotka lisäävät arvoa asiakkaille. (Grönroos 2009,56.)

Prosessijohtamisen avulla yritys pystyy linkittämään jokaisen prosessinsa yhtenäiseksi toiminnoksi, eikä korosteta osastokohtaista erikoistumista. Asiakkaan haluavat nimenomaan kokonaisarvoa eikä osastokohtaisia tuloksia. Tällöin perinteiset osastorajat hävitetään ja koko toiminta muodostuu arvoa tuottaviksi prosesseiksi. Nämä prosessit mahdollistavat suhteiden kehittämisen, vaalimisen ja hallinnan. (Grönroos 2009,57-58.)

Prosessijohtamisen tehokkaaseen lähestymiseen liittyy useita haasteita. Yksi näistä haasteista on toiminnan mallintamisen loogisen tason määrittely. Tehokkaan prosessijohtamisen kannalta pulmana on usein toiminnan mallintaminen liian yksityiskohtaisesti. Seuraavassa kuviossa Laamanen ja Tinnilä (2009,11) esittävät työskentelyn loogiset tasot. Tasoissa kolme ylintä tasoa liittyy johtamiseen ja kaksi alinta tasoa liittyy kehittämiseen.

1. Business <ul style="list-style-type: none"> - tarve, ratkaisu ja jakelu - Arvoketjujen tai arvoa luovien verkostojen kuvaus - Asema verkostossa
2 Ostologiikka vs. ansaintalogiikka <ul style="list-style-type: none"> - Prosessikartta kuvaa asiakkaan ja organisaation prosesseja - Johtaminen kohdistuu kriittisiin (avain)prosesseihin - Arvoa luovat (ydin)prosessit ja edellytyksiä luovat (tuki) prosessit
3. (Liike)toiminta <ul style="list-style-type: none"> - Prosessikuvaus kuvaa sen, mikä on kriittistä ymmärtää prosesseissa - Johtaminen kohdistuu kriittiseen toimintaan
4. Palvelut ja tuotteet Tuotekuvaukset, palvelukuvaukset, konseptit, spesifikaatiot
5. Työnkulku <ul style="list-style-type: none"> - Työn tarkka kuvaus tavoitteena mm. toiminnan kehittäminen, tietojärjestelmien kehittäminen, osaamisen kehittäminen

Kuva 15 Työskentelyn loogiset tasot (Laamanen & Tinnilä 2009,11)

Prosessien yhteydessä puhutaan operatiivisesta tehokkuudesta. Tehokkuus määritellään tässä yhteydessä suhdelukuna: arvo/panokset. Tulopuolta eli tuotteiden ja palveluiden hinnoittelua ja määrää rajoittaa arvon lisäksi kilpailu tai maksajien kyky maksaa tuotteista ja palveluista. Kulut syntyvät siitä, että tehdään jotakin, johon käytetään resursseja tai kehitetään valmius tehdä jotakin (investointi). Erityisesti tietotekniikan merkitys organisaation tehokkaassa toiminnassa kasvaa, mihin liittyy paljon kustannuksia. Tietojärjestelmien kehittäminen on yksi yleisimpiä syitä prosessien (työkalujen) kuvaamiseen. Tietotekniikan avulla pyritään usein myös harmonisoimaan tai yhdenmukaistamaan organisaation prosesseja. Kuluihin voidaan vaikuttaa resurssien käyttöä pienentämällä. Tällöin prosessin toimintaa tulee muuttaa. Prosessiajattelu eroaa muista johtamisen konsepteista siinä, että se kohdistaa huomion suoraan toimintaan. Prosessiajattelussa ei pyydetä tekemään ihmisiä enemmän vaan erilailla. Prosessiajattelu liittyy läheisesti laatujohtamiseen, jatkuvaan parantamiseen ja logistiikkaan. (Laamanen & Tinnilä 2009,12.)

3.4.5 Palvelu, palveluyritys, palveluketju

Palvelu on monimutkainen ilmiö. Sanalla on useita merkityksiä henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena tai tarjoomana. Koneesta ja miltei mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun, jos myyjä pyrkii mukauttamaan ratkaisun asiakkaan yksityiskohtaisimpienkin vaati-

musten mukaiseksi. Kone on tietysti itsessään fyysinen tavara, mutta tapa toimittaa asiakkaalle hyvin suunniteltu kone on palvelua. (Grönroos 2009,76.)

Lisäksi monet hallinnolliset palvelut, kuten laskutus ja valitusten käsittely, ovat asiakkaalle tarjottavia palveluja. Grönroos (2009,77) luokittelee ne näkymättömiksi palveluiksi ja ne hoidetaan yleensä niin, ettei niitä suinkaan mielletä palveluiksi vaan ongelmiksi. Tämä tarjoaa runsaasti kilpailuetumahdollisuuksia organisaatioille, jotka oppivat kehittämään ja hyödyntämään tällaisia ”näkymättömiä palveluja”. Palveluun liittyy useimmiten jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Asiakas ei ole kuitenkaan aina henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa. Palvelut eivät ole konkreettisia asioita, vaan prosesseja tai toimintoja, jotka ovat luonteeltaan aineettomia.

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteen ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa” (Grönroos 2009,77)

Palveluilla on yleisesti ottaen kolme peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.

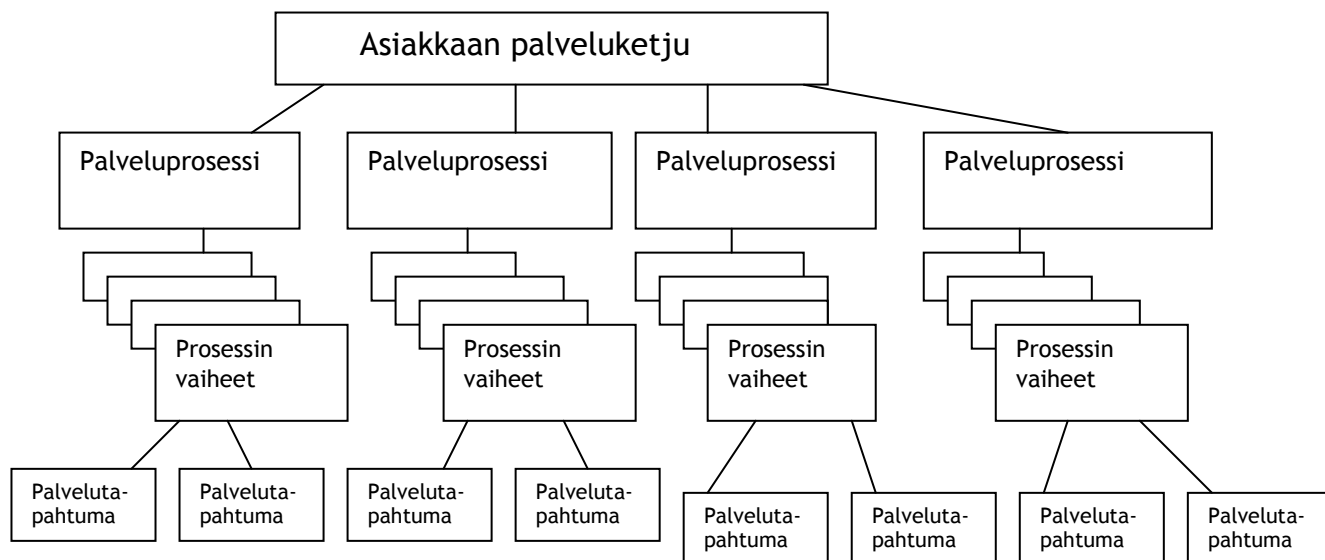
Palvelujen tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja- ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja- usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. Palveluja ei voi varastoida. Ne ovat vaihtelevassa määrin aineettomia. Palveluja ei voi kokeilla ennen ostamista. Palvelut koetaan subjektiivisesti. Monissa palveluissa on myös konkreettisia osia kuten, lomakeskuksen vuode ja mukavuudet ja huolintaliikkeen asiakirjat. Yhden asiakkaan saama palvelu ei koskaan ole sama kuin seuraavan asiakkaan saama palvelu. (Grönroos 2009, 79-81.)

Asiakkaat eivät etsi vain tuotteita tai palveluja, vaan kokonaisvaltaista palvelutarjoomaa, johon sisältyy kaikki tuotteen parhaita käyttötapoja koskevasta tiedosta sen toimitukseen, asennukseen, korjauksiin, ylläpitoon ja hienosäätöön. Asiakkaat haluavat saada kaiken tämän ja paljon muutakin ajallaan, luotettavasti ja jouhevasti. (Grönroos 2009,55.)

Palveluyrityksellä tarjooman ytimenä on palvelu. Nykyisessä kilpailutilanteessa ydin ei useinkaan riitä tuottamaan hyviä tuloksia eikä pysyvää asemaa markkinoilla. Tärkeintä on, että

yritys kykenee hallitsemaan tarjoaman kilpailijoitaan paremmin. Grönroos (2009,55) on selvittänyt, että tyytymättömyys liittyy harvemmin itse ydintuotteeseen kuin ydintä ympäröiviin osiin. Ravintolan asiakas voi pitää ateriana hyvänä, mutta olla kokonaisuutena tyytymätön huonon palvelun takia. Ydintuotteella kilpailu ei riitä, vaan pitää kilpailla kokonaispaketilla eli palvelutarjoomalla, jossa ydintuote on vain yksi osa tai oikeastaan yksi palvelu. Kun kaikkien pitää menestyäkseen hallita palvelukilpailun säännöt ja kun tuote pitää määrittää palveluksi, jokainen yritys on palveluyritys. (Grönroos 2009,55-56.)

Palveluketjun käsite ei ole uusi. Asiakaspalvelun sujuvuutta ja tiedonkulun joustavuutta on pyritty lisäämään erilaisissa kehittämishankkeissa, joissa tehty työ on käsitteellistänyt palveluketjun, palveluprosessin ja palvelutapahtuman hierarkiseksi rakenteeksi. Seuraavassa on kuvattu palveluketjun käsitehierarkia:



Kuva 16 Palveluketjun käsitehierarkia (Kalpa ym. 11/1997,39)

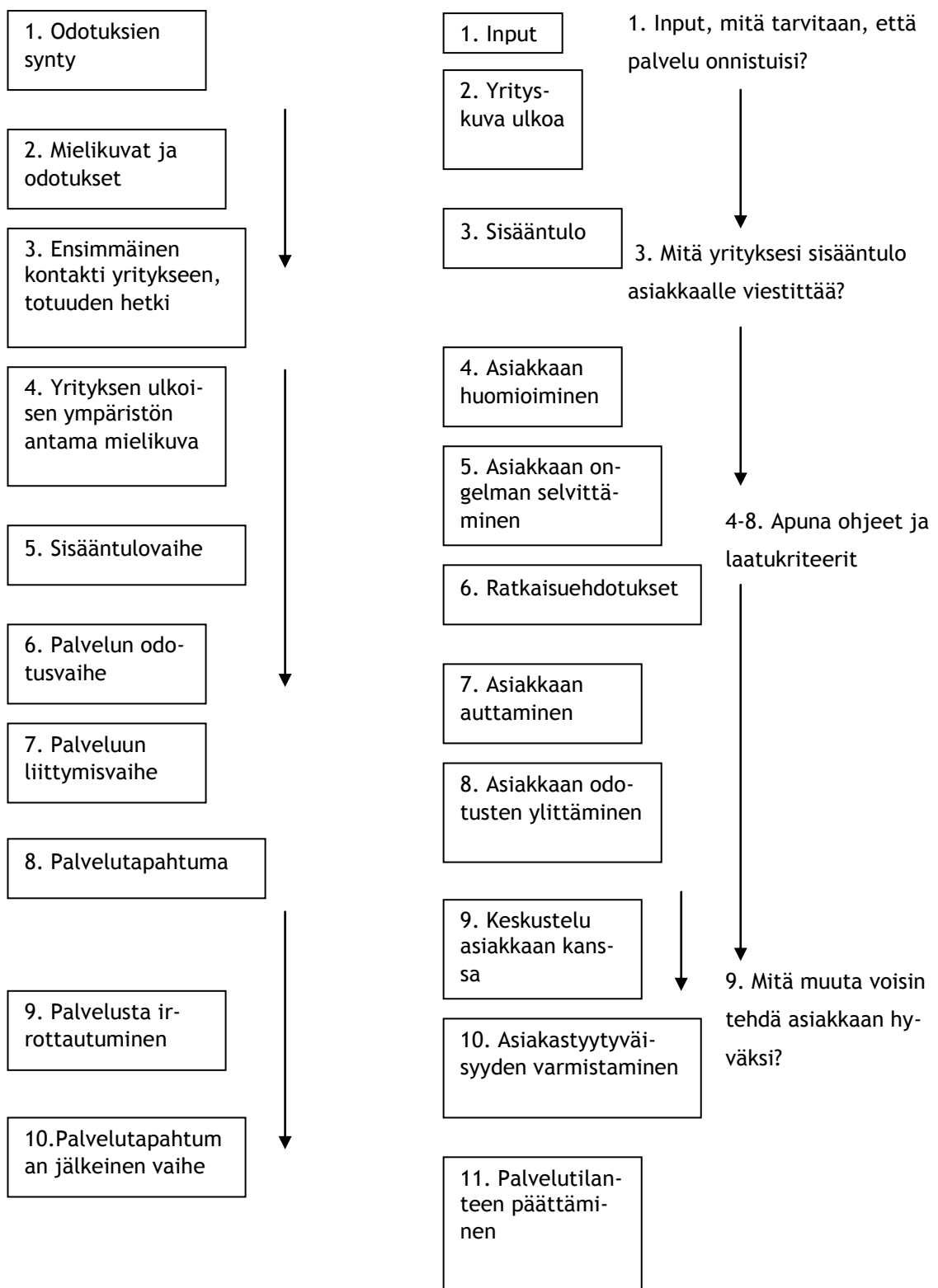
Palveluketjuajattelu on eräs tapa mallintaa palvelutapahtumaa Kalpa ym. (11/1997,40).

”Palveluketjulla tarkoitetaan saman asiakkaan tiettyyn ongelmakokonaisuuteen kohdistuvaa ja organisaatorajat ylittävää yksilöllistä ja suunnitelmallista palveluprosessien kokonaisuutta. Palveluketju on toimintamalli, jossa asiakkaan ongelmakokonaisuuden vaatimat toimet muodostavat ajasta, paikasta ja toteuttamisorganisaatioista riippumattoman kokonaisuuden” Airaksinen & Haapala (2001,23).

Palveluketjussa moniammatillisella verkostolla sekä ammattilaisen ja asiakkaan vuorovaikutuksella on keskeinen tehtävä. Palveluprosessi taas tarkoittaa asiakkaan tiettyyn ongelmakokonaisuuteen kohdistuvien palvelutapahtumien kokonaisuutta, johon kuuluu palvelujen vireilepano, toteutus ja lopettaminen. Jokainen vaihe voi koostua yhdestä tai useammasta palve-

lutapahtumasta. (Airaksinen & Haapala, 2001,23.) Sakki (2009,14) on esittänyt, että liiketoiminta koostuu useiden yksittäisten toimintojen perättäisistä vaiheista. Niissä resurssit, yrityksen voimavarat, muutetaan vähitellen valmiiksi hyödykkeeksi tai palveluksi.

Kuvissa 17 ja 18 on kuvattu palveluprosesseja esim. apteekissa, pankissa tapahtuvista asiakaspalveluprosesseista. Esimerkkejä voi pitää myös yleiskuvauksena, miten asiakaspalveluprosessi etenee.

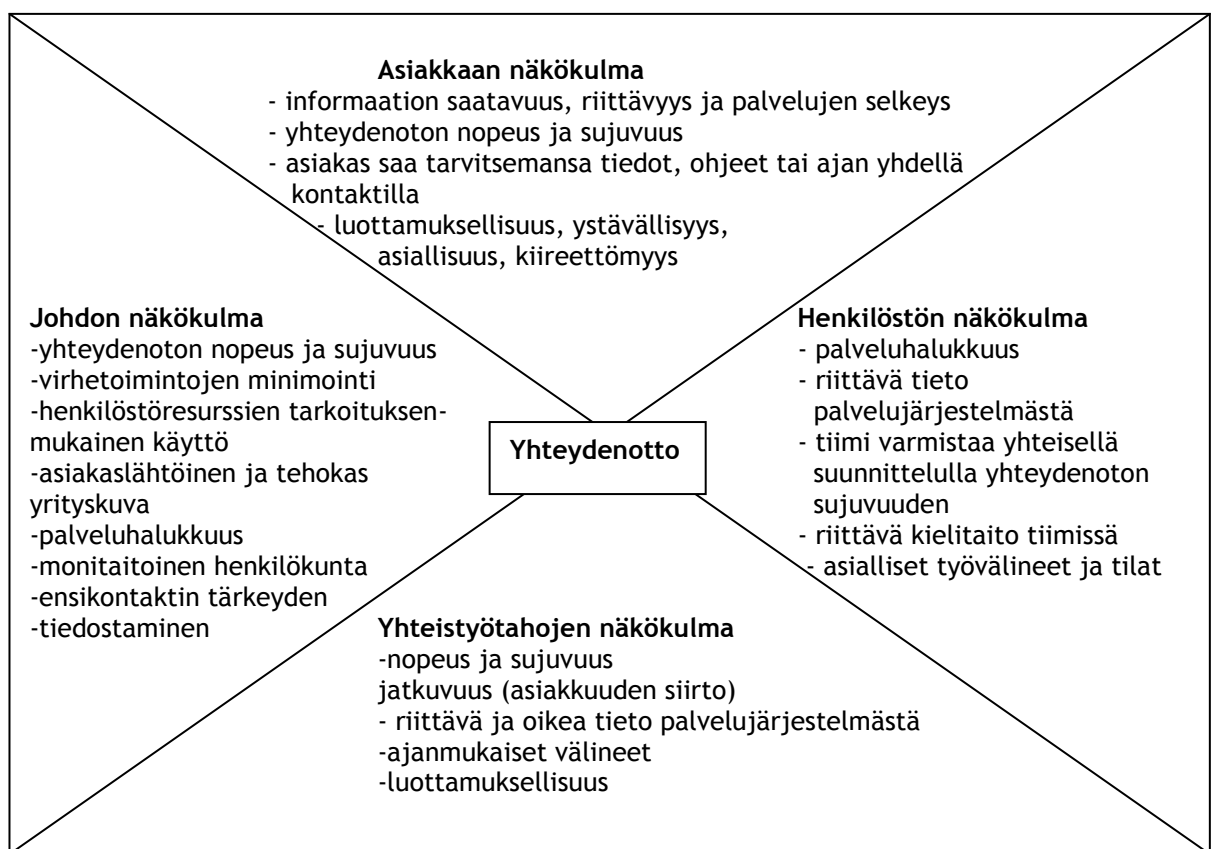


11. Asiakkaan jälkihoito, jälkimarkkinointi

12. Kokemukset

Kuva 17 Palveluprosessi 1 (Keski-Suomen palvelulupaus 2009) Kuva 18 Palveluprosessi 2 (Korkeamäki 2009)

Kuvassa 19 on luokiteltu palveluprosessin yhden palvelutapahtuman (yhteydenottovaihe) hyvän asiakaspalvelun kriteerit. Kriteerit toimivat arvoa tuottavina tekijöinä kyseisessä palvelutapahtumassa. Yhteydenottovaiheen arvoa tuottavat näkökulmat ovat: Asiakkaan, johdon, henkilöstön sekä yhteistyötahojen näkökulmat.



Kuva 19 Hyvän asiakaspalvelun kriteerit. Yhteydenottovaihe (Nouko-Juvonen, Ruotsalainen, Kiiikkala 2000,62)

Grönroos (2009,82) määrittelee, että ”palvelut ovat prosesseja, joissa joukko yrityksen resursseja on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa niin, että asiakkaiden toimintoihin ja prosesseihin syntyy arvoa” .

Siinä missä tavarat ovat arvoa tukevia resursseja, palvelut ovat arvoa tukevia prosesseja eli prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon tuottamista. Palvelulogiikka tarkoittaa, että edistetään prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista heidän päivittäisissä toiminnois-

saan ja prosesseissaan. Koska asiakas osallistuu näihin vuorovaikutteisiin prosesseihin sekä yhtenä resurssina että kuluttajana tai käyttäjänä, yritykset ja asiakkaat tuottavat palveluprosesseja ja luovat osittain arvoa yhdessä. Tämän palvelulogiikan mukaisesti palvelunäkökulma on prosessi, jossa joukko resursseja on vuorovaikutuksessa keskenään ja asiakkaan kanssa ja pyrkimyksenä on tukea asiakkaan prosesseja arvoa tuottavalla tavalla. Yrityksen ei pitäisi kuitenkaan antaa asiakkailleen pelkästään resursseja. (Grönroos 2009, 82-83.)

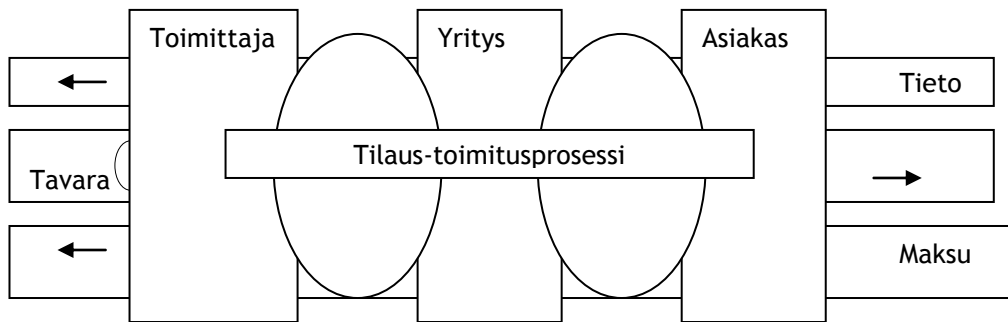
Sakki (2009,21) on kuvannut palveluketjun tapahtumia näin: tilaus- ja toimitusketju käynnistyy asiakkaiden tilauksista ja siitä alkavat muut tietovirrat kulkevat yrityksen kautta tavarantoimittajille. Sieltä lähtevät tavaravirrat liikkuvat päinvastaiseen suuntaan ja päättyvät yrityksen ohjaamana asiakkaille. Tilaus-toimitusketju kulkee yrityksen sisällä monen vastuualueen kautta ja on yhtä paljon osa markkinointia kuin materiaalitoimintoja.

Tilaus-toimitusketjuun sisältyy erityisen paljon ihmisten välistä kommunikointia ja tilaus-toimitusketju liittyy tavalla tai toisella monen yrityksessä työskentelevän henkilön työhön. Tilaus-toimitusketjussa tehtävä työ on ainakin puoliksi puhdasta hallinto- ja toimistotyötä. Sakki (2009,21) kutsuu tätä osaa työstä ohjaukseksi. Se työ tehdään puhelimen, sähköpostin ja tietokoneen avulla toimiston puolella.

Sakki (2009,21) tiivistää, että tilaus-toimitusketju on tavaravirran ja siihen liittyvän tieto- ja rahavirran:

- ohjaamista eli suunnittelua, tilausten käsittelyä, myyntiä, hankintaa, taloushallintoa, tilausten valvontaa, tapahtuma- ja muutostietojen välittämistä sekä
- toteuttamista eli tavarankäsittelyä, kuljettamista, varastoimista, tehdastyötä, asiakirjojen tuottamista, laskuttamista, saatavien valvontaa ja maksujen suorittamista.

Sakki (2009,22) esittää, että eri toimittajien ketju muodostaa palveluja tuottavan verkoston, jolla on lukuisia toimittajia ja asiakkaita. Lisäksi yritysten rajapinnoissa tehtävät päätökset vaikuttavat muihin osapuoliin. Rajapinnoissa tehdään usein päällekkäistä työtä tai toimitaan niin, että seuraavalle portaalle aiheutuu työtä, joka paremmin yhteistyön avulla voitaisiin välttää. Kuviossa 17 esitetään Sakin (2009,22) esittämän tilaus-toimitusprosessi.



Kuva 20 Tilaus-toimitusprosessi (Sakki 2009,22)

Sakki (2009,14) esittää, että kysynnän aiheuttama tilausvirta on oleellinen osa supply chain -käsitettä. Sakki (2009,14) käyttää supply chain -käsitteestä ilmausta tilaus-toimitusketju, mutta yhtä hyvin voidaan käyttää käsitteitä arvoketju tai logistinen prosessi. Tilaus-toimitusprosessi koostuu tiedon, tavarankuljetuksen ja maksusuoritusten virroista. Oleellista on toiminta rajapinnoissa, joita on sekä yritysten välillä että yritysten sisällä. Tietovirta on kaksisuuntaista ja keskinäistä kommunikointia ja tietojen jakamista tulee kehittää. Tavaravirralla tarkoitetaan tavaroiden fyysistä kuljettamista ja varastoimista. Tavaratoimituksiin kohdistuu myös muita vaatimuksia, kuten täsmällisyys, toimitus oikeaan aikaan, virheettömyys ja luotettavuus. Rahavirtaan liittyy muutakin kuin vain maksu suoritetuista tavaroista. Tiedon avulla toimitukset nopeutuvat, varastot vähenevät ja rahavirta nopeutuu. Nopealla rahankierrolla on suuri vaikutus kannattavuuteen. (Sakki 2009,22.)

Arvoketju voidaan määritellä eri yritysten muodostamaksi ketjuksi, jossa tuotteet jalostuvat vaiheittain alkutuotteista valmiiksi hyödykkeiksi. Yrityksen oma arvoketju on osa laajempaa verkostoa, joka alkaa raaka-aineista ja päättyy asiakkaaseen. Arvoa tuotetaan asiakkaalle suurelta osin koko verkostossa, ennen tai jälkeen omassa yrityksessä tapahtuvia toimintoja. Toisaalta jokaisen yrityksen sisällä on oma perättäisistä toiminnoista koostuva arvoketjunsä. Jokainen vaihe lisää tavalla tai toisella hyödykkeen arvoa mutta aiheuttavat samalla yritykselle myös kustannuksia. (Sakki 2009,14.)

Arvoketjun mallin esitti amerikkalainen Michael Porter, joka loi sisällön tunnetulle termille kilpailuetu (competitive advantage). Porterin mukaan yritys koostuu arvotoiminnoista. Niistä aiheutuvat yrityksen kustannukset ja ne tuottavat asiakkaiden kaipaaman arvon. Yrityksen tai koko toimialan kilpailuetu luodaan näissä toiminnoissa. (Sakki 2009, 15.) Porter on jakanut arvotoiminnot kahteen pääluokkaan: perustoimintoihin ja tukitoimintoihin.

Perustoiminnoiksi Porter on luetellut seuraavat toiminnot:

- tulologistiikka (saapuneiden tavaroiden kuljetus, vastaanotto ja mahdollinen varastointi)
- operaatiot (valmistus)

- lähtölogistiikka (mahdollinen varastointi ja kuljetus asiakkaalle)
- myynti ja markkinointi (jakelukanavan valinta, myynnin edistäminen)
- huolto ja jälkimarkkinointi (asennus, korjaus, koulutus, tiedottaminen yms.).

Jokainen näistä perustoiminnoista liittyy niitä tukeviin toimintoihin, joita ovat:

- hankinnat (ostotoiminta)
- tekniikan kehittäminen (laitteiston ja menettelytapojen ylläpito ja kehittäminen)
- inhimillisten voimavarojen hallinta (henkilökunnan palkkaaminen ja kehittäminen)
- infrastruktuuri (rahoitus, kirjanpito, lakiasiat, yritysjohto jne.).

Tukevat toiminnot edesauttavat ja tukevat perustoimintoja. Tukitoiminnot voivat tukea joko yksittäistä perustoimintoa tai koko perustoiminnoista koostuvaa prosessia. (Van Weele 2005,10.)

Tuki- toiminnot	Yrityksen perusrakenne				Kate
		Inhimillisten voimavarojen hallinta			
			Tekniikan kehittäminen		
			Hankinta		
	Tulo- logistiikka	Operaatiot (valmistus)	Lähtö- logistiikka	Myynti- ja markkinointi	Myyntin jälkeiset palvelut

Perustoiminnot

Kuva 21 Arvoketju (Porter 2006,78)

Kaikki toiminnot tulisi toteuttaa niin, että tuotettu lisäarvo ylittää aiheutuneet kustannukset. Arvoketjun analyysi on muistilista siitä, miten yritysten monissa eri toiminnoissa työskentelevät henkilöt voivat tuottaa sitä lisäarvoa, joka saa asiakkaan hankkimaan kyseisen tuotteen tai palvelun. Porterin mukaan yritys saavuttaa kilpailuedun suorittamalla arvotoimintonsa pienemmin kustannuksin tai paremmin kuin kilpailijansa. (Sakki 2009, 15-16.)

3.4.6 Palveluprosessien johtaminen

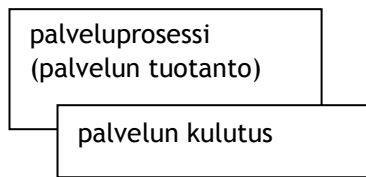
Hienotkin strategiat kaatuvat ja tukahtuvat usein jalkautuksen pullonkaulaan. Johtamisen suurin ongelma lienee siinä, että vaikka esimerkiksi brandin tai henkilöstön osaaminen ymmärretään yrityksen arvon kannalta olennaiseksi, ei pystytä kattavasti tunnistamaan eri arvoa tuottavia arvoketjun osia, niiden rahallista arvoa, eikä varsinkaan niiden merkitystä suhteessa toisiinsa. Tällöin sen analysointi, mihin arvoketjun osaan itse asiassa olisi kannattavinta panostaa, jää subjektiivisten näkemysten varaan. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 28.)

Yleisemmin aineetonta pääomaa tunnistetaan henkilöstön osaamisessa ja brandeissä. Tapauskohtaisesti käytännön projekteissa tunnistettuja arvon lähteitä ovat ainakin tuoteominaisuuksiin sekä jakeluun/logistiikkaan ja asiakassuhteisiin sitoutunut pääoma. Ahonen ja Rautakorpi (2008,28) esittävät, että arvonlähteiden tunnistaminen on johtamisen perusedellytys, koska arvon kasvattamiseksi tehtävät toimenpiteet poikkeavat täysin arvonlähteen mukaan. Brandin arvoa voidaan kasvattaa esimerkiksi julkisuudella, tuotteisiin sitoutunutta immateriaaliarvoa taas investoimalla tuotekehitykseen. Pystyäkseen optimoimaan kehityspanokset tuoton maksimoinniksi, täytyy eri arvonlähteiden suhteet toisiinsa saada työkaluiksi.

Palvelujen johtamisen ja markkinoinnin mallit ja käsitteet perustuvat siihen, että asiakas on jossain määrin läsnä palveluprosessissa, jossa palvelua tuotetaan ja toimitetaan, ja että asiakas myös osallistuu prosessiin ja näkee prosessin toiminnan sen edetessä. Asiakas osallistuu palveluprosessiin myös silloin, kun he käyttävät palveluja yksinään esimerkiksi maksamalla laskuja verkkopankissa. Asiakas osallistuu palveluprosessiin olemalla vuorovaikutuksessa palveluyrityksen järjestelmien ja infrastruktuurin ja joskus myös toisen asiakkaan kanssa. Asiakas vaikuttaa näissä vuorovaikutustilanteissa palveluprosessin etenemiseen ja lopputulokseen. Asiakkaat ovat nykyään entistä enemmän mukana valmistajan prosesseissa. Kun asiakkaita hallitaan koko elinkaaren ajan, yritys huolehtii asiakkaistaan ja samalla johtaa palveluja. Huomioitavaa on, että palveluprosessien epäjohtonmukaisuus koettelee palvelun tasaista laatua. (Grönroos 2009,79-81.)

”Hyväksyttävä lopputulos on hyväksi koetun laadun ehdoton edellytys, mutta muista erottuvan ja pysyvän kilpailuedun takaa erinomainen palveluprosessi” (Grönroos 2009,87).

Palvelut erottuvat toisistaan usein nimenomaan prosessiltaan. Koska palveluprosessia ja palvelun kulutusta ei voi erottaa toisistaan, prosessia voi luonnehtia avoimeksi. Palvelun kulutus on tästä syystä pohjimmiltaan prosessin kulutusta riippumatta siitä, millaiseksi asiakas kokee palveluprosessin lopputuloksen. (Grönroos 2009,87.)



Kuva 22 Palvelut, prosessin kulutus (mukaeltu Grönroos 2009,87)

Tuotanto ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja, joissa kuluttaja on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan tuotantoresurssien eli esimerkiksi ihmisten, fyysisten resurssien, operatiivisten järjestelmien, infrastruktuurin ja tietotekniikan kanssa. Palvelujen kulutuksen ja tuotannon osuudet, jotka näkyvät asiakkaille, vaikuttavat aina ratkaisevasti asiakkaiden palvelusta saamaan kokemukseen ja samalla myös heidän pitkäaikaiseen ostokäyttäytymiseensä. Palveluyrityksen pitkän aikavälin menestys edellyttää siis asiakaskeskeisiä palveluprosesseja. Jos prosessi on asiakkaan mielestä puutteellinen, mitkään perinteiset markkinointitoimenpiteet tai edes palveluprosessin laadukkaat lopputulokset eivät saa asiakasta säilymään yrityksen asiakkaana, jos hän löytää paremman vaihtoehdon. (Grönroos 2009,87-88.)

Grönroos (2009,88) on havainnut, että asiakkaat voi ottaa mukaan myös monien fyysisten tuotteiden - autoista ja tietokoneista farkkuihin ja nukkeihin - tuotantoon. Tietotekniikka, internet ja nykyaikaiset suunnittelu- ja tuotantomenetelmät antavat valmistajille mahdollisuuden pitää yhteyttä markkinoijiin ja asiakkaisiin sekä harjoittaa massaräätälöintiä. Asiakkaan osallistuminen tuotantoon on mahdollista sekä kulutus-, että tuotantohyödykkeiden alalla. Digitalisointi lisää teollisten tuotteiden massaräätelöinnin mahdollisuuksia. Näissä tilanteissa asiakkaiden ja tuotantoprosessin välinen vuorovaikutus muuttuu osaksi kulutusprosessia ja fyysisen tuotteen kulutus muuttuu osittain prosessin kulutukseksi. Yritys tarjoaa tällöin asiakkaan ongelmiin kehittämässään ratkaisuisia palvelua, joka liittyy tehtäviin toimintoihin. Fyysiset tuotteet muuttuvat yhä palvelumaisemmiksi, joten niitäkin koskevan liiketoiminnan menestyksellisessä johtamisessa tarvitaan palvelujen markkinoinnin tuntemusta ja palveluiden johtamista. Grönroosin (2009,88) mukaan näyttää väistämättömältä, että kaikkien yritysten on pakko ymmärtää palveluprosesseja.

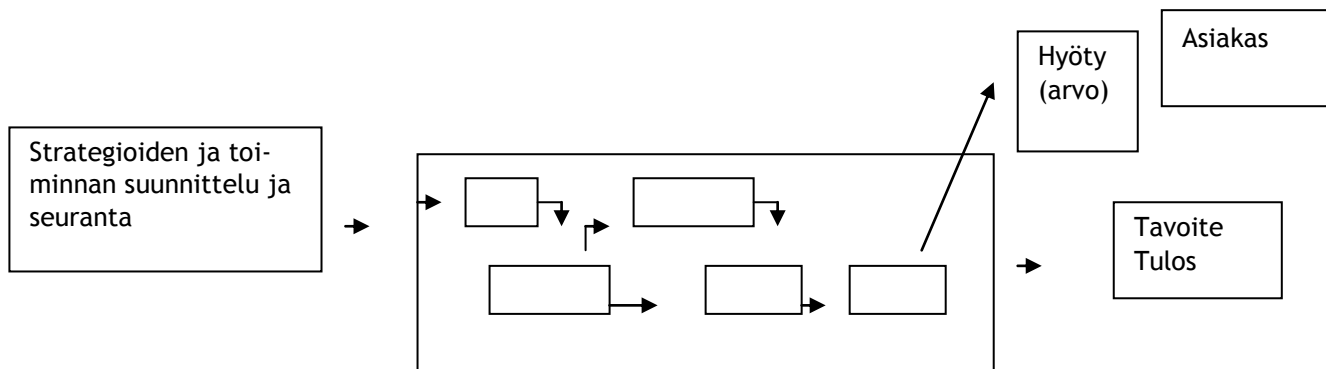
Asiakas ei tiedä aina tarpeitaan tai odotuksiaan palveluprosessin (palvelun tuotantoprosessin) alkuvaiheessa. Yritys ei tiedä myöskään, mitä resursseja palveluprosessissa tarvitaan ja missä määrin ja minkälaisina yhdistelminä niitä tulisi käyttää. Yrityksen pitää mukauttaa resurssejaan ja niiden käyttötapoja tilanteen mukaan. Lisäksi palveluprosessin kulutuksessa ei ole ennalta tuotettua tuotetta vaan etukäteen voi vain miettiä palvelukonsepteja, valmistella palveluprosessia ja tuottaa joitakin palvelun osia. Kaikki resurssilajit tulee yhdistää, jotta saadaan toimiva palveluprosessi. Resurssien yhdistelmä tuottaa arvoa asiakkaille, kun resurssit käytetään heidän läsnä ollessaan ja vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Asiakkaan kokemuksen arvona ei ole ennalta tuotettu ominaisuuspaketti, vaan resurssien asiakasläh-

töinen, asiakkaan tekemään uhraukseen tai panostukseen suhteutettu hallinta. (Grönroos 2009,91.)

3.4.7 Prosessit ja arvonluonti

Prosessiajattelun peruskomus on, että on olemassa tietty toimintojen ketju, joiden avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Tätä arvon luomista tulee johtaa organisaatiossa ja tässä prosessissa syntyy organisaation operatiivinen tulos. (Laamanen & Tinnilä 2009,10.)

Prosessijohtamisen taustalla on peruskysymys siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Prosessiajattelussa peruskomus on, että arvo asiakkaalle luodaan tapahtumien ketjussa, jota voidaan kutsua prosessiksi.



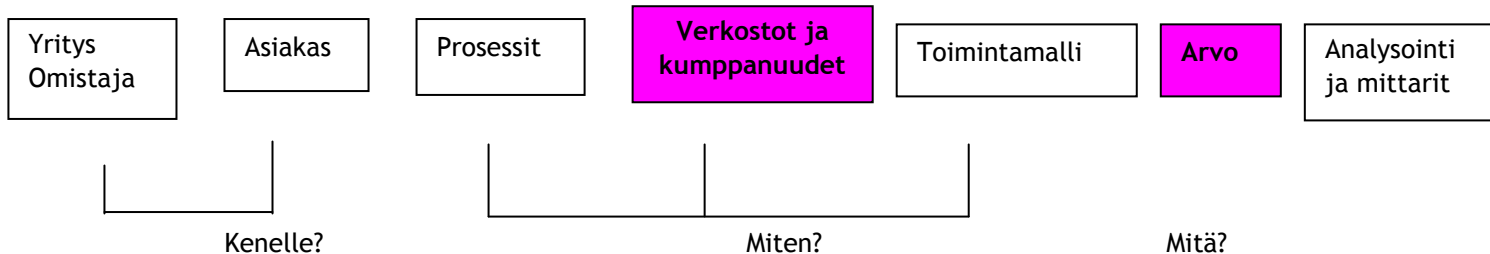
Kuva 23 Prosessit ja arvon luonti (Laamanen & Tinnilä 2009,10)

Pitää tunnistaa tapahtumien ketju, mallintaa se ja asettaa toteutumiselle ja kehittämiselle tavoitteita. Tässä yhteydessä puhutaan yleensä prosessijohtamisesta. Prosessijohtamisen lähtökohtana on ajatus, että kun organisaatio luo riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin, syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen. Osastokohtainen tai jopa henkilökohtainen osaoptimointi hankaloittaa arvonluontia ja joskus estää sen kokonaan. Yleensä tämä näkyy organisaatiossa tiedonkulun tai tietämyksen siirron ongelmina. Funktionaaliset ongelmat ovat rakenteellisia, eikä niitä voi korjata esimerkiksi lisää organisoimalla. Tarvitaan uudenlaista lähestymistä arvon luontiin. (Laamanen & Tinnilä 2009,10.)

3.5 Kumppanuudet ja verkostoituminen

Ståhlen ja Laennon (2000,9) mukaan elämme mielenkiintoista talouden murrosta, jossa monet bisneksen pelisäännöt ovat muuttumassa. Muutoksen on aiheuttanut siirtyminen tietoyhteiskuntaan ja tietointensiiviseen talouteen. Tieto on pehmeä asia. Tietoa ei ole ilman ihmistä, eikä tiedolla voi kilpailla ilman ihmisen kykyä jatkuvaan innovatiivisuuteen.

”Uudistumiskyvyn ydin on ihmisessä. Yrityksen kilpailukyvyn ydin on ihmisten voimavarojen yhdistämisessä. Uuden talouden ydin on yritysten voimavarojen yhdistämisessä” (Ståhle & Laento 2000,9.)



Kuva 24 Verkostot ja kumppanuudet ja arvon luonti

Ståhle ja Laento (2000,22) väittävät, että kumppanuus on nykyään uuden talouden ydintaito ja yrityksen kilpailukyvyn perusta. Kumppanuus tarkoittaa sekä yrityksen ulkoisia partnerisuh-teita että sen sisäistä toimintakulttuuria. Kummassakin toimijoina on aina ihmiset, joiden varaan kumppanuus rakentuu ja joiden taitoihin se perustuu.

Kumppanuus koostuu kolmesta hyvin erilaisesta asiasta:

1. Tietopääoman integroinnista.
2. Lisäarvon tuottamisesta .
3. Luottamuksen rakentamisesta.

Kumppanuus on aina kovien ja pehmeiden asioiden yhdistämistä, siinä on hallittava sekä ta-loudelliset, että inhimilliset tekijät (Ståhle & Laento 2000, 11).

Nykyisessä yritysympäristössä yrityksen tulee taata jatkuva uudistumis- ja innovointikyky sekä riittävä reagointinopeus sekä kehittää strategista näkökykyä ja rohkeutta ja nämä takaamalla yritys luo arvoa. Vanhat toimintavat eivät vastaa haasteisiin, joita markkinat nykyisin kilpai-lukyvyllle asettavat. (Ståhle & Laento 2000, 20.)

Kumppanuus on uuden arvoketjun ydin. Ahonen ja Rautakorpi (2008,24) mukaan muutos ar-voketjun ymmärtämisessä on ollut huikea ja edessä tulee olemaan vielä suurempi muutos. Yritys ei enää omista arvoketjuaan, se hallitsee sitä. Voi olla, että vain ydinosa yrityksen ar-voketjusta on sen omaisuutta - se voi olla resepti, valmistustapa tai se voi olla brandi. Yrityk-sen ei kannata sijoittaa mihinkään, minkä ei odoteta luovan arvoa asiakkaalle, arvoketjun rakentaminen kannattaa tehdä asiakkaan näkökulmasta ja lähtökohdista.

Organisaation on opittava uusi toimintatapa entisen lisäksi ei sen sijaan. Hierarkiat ja prosessit ovat edelleen välttämättömiä, mutta ne eivät ole ainoita organisoitumisen muotoja. Ne eivät kuitenkaan anna välineitä uuden tiedon luomiseen tai päätöksen tekemiseen nykyisessä ennakoimattomassa ympäristössä. Siksi tarvitaan uutta toimintatapaa, *verkostoitumista*, joka takaa nopean tiedonkulun ja asiantuntemuksen yhdistymisen. Verkostomainen toiminta luo organisaatioon riittävän joustavuuden ja nopeuden, samoin kuin mahdollisuuden tiedon jatkuvaan integrointiin, uuden luomiseen ja innovaatioiden synnyttämiseen. (Stähle & Laento 2000, 21.)

Verkostot rakentuvat paitsi yritysten välisistä suhteista myös itse yrityksistä ja muista organisaatioista. Yrityksen asemaa verkostossa kuvataan yleensä kahdella käsitteellä: asemalla eli positiolla ja tähän asemaan liittyvällä roolilla tai rooleilla. Nämä määrittävät yrityksen suhteellista vaikutusvaltaa verkostossa ja muiden toimijoiden kuvaa ja odotuksia yrityksestä. (Möller, Rajala, Svahn 11/2004, 224.)

1. Asema

Yrityksen asema verkostossa määrittyy pitkälti kahden tekijän mukaan; kontrolloimien voimavarojen ja arvotoimintojen mukaa sekä verkostosuhteiden mukaan. Nämä tekijät ovat luonnollisesti vahvasti sidoksissa toisiinsa. Yrityksen asema verkostossa voidaan pitkälti määrittää resurssi- ja kyvykkyysperusteisten teorioiden mukaan. (Möller ym. 11/2004, 224.)

2. Rooli

Yrityksen roolia/rooleja määrittää se, mitä se tekee muiden toimijoiden kanssa, mitä nämä odottavat siltä ja millaiseksi ne kokevat yrityksen. Rooli liittyy arvotoimintoihin ja asemaan verkoston arvojärjestelmässä, mutta myös siihen, miten yritys käyttää asemaansa; pyrkiikö se dominoivaan asemaan vai onko se yhteistoiminnallisesti suuntautunut. Yritykseen kohdistuvat rooliodotukset ovat tärkeitä, koska ne määrittävät, mitä muut toimijat odottavat siltä ja tämä vuodostaan vaikuttaa muiden toimijoiden kilpailu- ja yhteistyökäyttäytymiseen. (Möller ym. 11/2004, 226.)

3. Identiteetti

Yrityksen verkstoidentiteetti syntyy koettujen roolien summana. Kyse on siitä, miten muut verkoston jäsenet mieltävät yrityksen. Identiteetti ja rooli ovat tärkeitä, koska ne ohjaavat, kuten edellä todettiin, muiden yritysten odotuksia ja verkstokäyttäytymistä. (Möller ym. 11/2004, 227.)

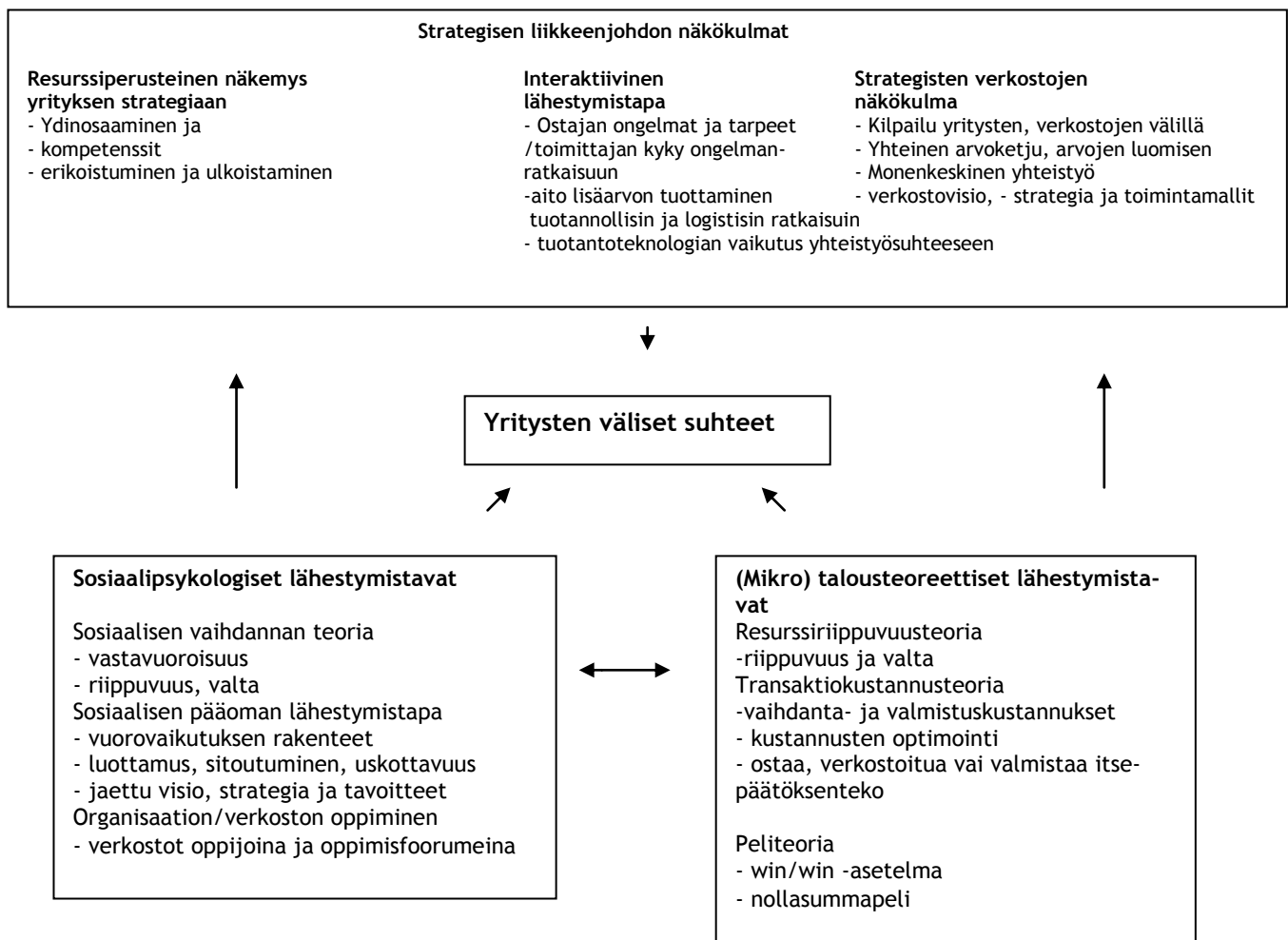
4. Asema ja verkoston hahmotus

Verkostoaseman keskeisyys suhteessa syrjäisyyteen ja yrityksen verkoston muihin toimijoihin omaamien suhteiden määrä ja laatu vaikuttavat siihen, miten laajalti ja syvällisesti se kykenee hahmottamaan alan verkostoa ja sen muutoksia. Tällä on suuri merkitys yrityksen strategiselle suunnittelulle ja toiminnalle. Mitä nopeammin muuttuvasta alasta on kyse, sitä tärkeämpää tämä hahmotuskyky on. (Möller ym.11/2004, 227.)

Kumppanuussuhteet ja verkostot ovat nopeasti täydentämässä puhtaasti markkinaehtoista liiketoimintaa. Yritykset vastaavat globalisoitumiseen ja nopean teknologian kehityksen vaatimaan liiketoiminnan uudistamiseen ja innovointiin solmimalla strategisia alliansseja ja kumppanuus- ja verkostosuhteita. Näitä tavoitteellisia yhteistyömuotoja kutsutaan liiketoimintaverkoiksi. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller, Vesalainen 2008,63.)

Yritykset ovat tilanteessa, jossa niiden johdolla tulisi olla selkeä näkemys paitsi erilaisten yhteistyömuotojen hyödyistä myös niiden riskeistä ja edellyttämistä toimintatavoista ja osaamisesta - erityisesti johtamisesta. Esimerkiksi innovaatiotoiminnassa verkosto-osaamisesta on kiistattomia hyötyjä. (Valkokari ym. 2008,63.)

Yritykset eivät aina tarkastele toisiaan voiton tai tappion näkökulmasta, vaan toimivat luontevimmin kumppaneina, kaikkia osapuolia hyödyttävässä suhteessa. Voi olla tehokkaampaa ja kannattavampaa etsiä kumppani ja hankkia siltä tarjoamaan tarvittavat täydentävät osuudet. Jakelukanaviin ja toimitusketjuihin muodostuu horisontaalisia ja vertikaalisia kumppanuuksia ja verkostoja. Vaikka yritykset kilpailisivat keskenään, niiden kannattaa tehdä joskus yhteistyötä yhteisten asiakkaiden palvelemiseksi. (Grönroos 2009,58.)



Kuva 25 Teoreettiset näkökulmat verkostojen tarkasteluun ja niiden keskeiset käsitteet ja teorioiden välinen yhteys (Vesalainen 9/2002, 30)

3.5.1 Verkostoitumisen motiivit ja hyödyt

Verkostoitumisen motiivit ja hyödyt voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen:

1. kustannustehokkuuden paraneminen
2. liiketoiminnan kasvu
3. oppiminen ja informaation hankkiminen
4. reagointivalmius.

Yritysten motiivit verkostoitua voidaan jakaa kahteen osaan. Tehokkaammalla keskinäisen suhteen organisoinnilla haetaan kustannusetuja niin, että koko tuotantoketjun *kustannustehokkuus* paranee verrattuna kilpaileviin tuotantoketjuihin. Vesalainen (9/2002,14.)

Vesalaisen (9/2002,14) mukaan Ebers (1997) on todennut, että toisaalta voidaan tavoitella *liiketoiminnan kasvua* uuden liiketoiminnan synnyttämisen tai paremman kilpailuaseman tuottaman markkinaosuuskasvun kautta. Tällä viitataan uuteen ajatteluun, jossa pyritään mini-moimaan sekä tuotantokustannuksia, että yritysten välisiä vaihdannan kustannuksia. Vesalaisen (9/2002,14) mukaan Doz ja Hamel (1998) esittävät, että jälkimmäisessä tapauksessa on kyse strategiseen ajatteluun liittyvästä perustelusta, jossa ydinkysymys on lisäarvojen tuottaminen alliansseja ja kumppanuuksia solmimalla.

Vesalainen (9/2002,15) mukaan Kogut (1988) ja Gulati (1998) ovat esittäneet, että kolmas verkostojen hyöty on *oppiminen ja informaation hankkiminen*. Vesalainen (9/2002,15) on esittänyt Vesalaisen ja Strömmerin (1998) mukaan verkostojen tarkastelussa verkostot voidaan nähdä joko oppijoina tai oppimisfoorumeina. Verkostot ovat oppivia samaan tapaan kuin organisaatiotkin, mikäli niillä on kyky tunnistaa itsensä, arvioida toimintaansa, kehittää sitä arvioinnin perusteella ja uudelleen suunnata toimintaa sitä kehittäväällä tavalla.

Vesalainen (9/2002,15) esittää, että Jarillo (1993) mukaan yksi merkittävimmistä verkostojen hyödyistä on nopean toimintaympäristön muutosrytmin edellyttämä reagointivalmius joka perustuu osaksi yrittäjämäisyyden ja lähempänä toimijoita olevan päätöksenteon olemassa-oloon pienemmissä, strategisesti itsenäisissä yksiköissä.

Kannattavuutta koskeva epäily monen toimijan toimiessa yhdessä on ehkä verkostoyhteistyön keskeisin konkreettinen kynnys. Perinteinen raskas kustannusrakenne ei välttämättä salli riittävää kustannustehokkuutta eri toimijoiden toiminnoissa. Verkostomallin kilpailukyky tuleekin selvittää ennen verkostoitumista. (Niemelä 2002,96.)

Niemelä (2002,97) toteaa kuitenkin, että tuotantonsa syvällisestikin verkostoituneet yritykset kuten Nokian ja Ikean tapaisia suuryrityksiä myöten voivat olla hyvin tai jopa ylivoimaisen kilpailukykyisiä. Maailmalla on esimerkkejä siitä, että hyvinkin monen yrityksen komponenteista rakentunut tuote on erittäin kilpailukykyinen. Syytä pitää hakea siitä, että erikoistuesaan vertikaalisen verkoston osaksi yritys saavuttaa monia hintakilpailukykyyn ja pääoman tuottoon vaikuttavia etuja, joita ovat esimerkiksi:

- Markkinointiin tulee tehoa, mikä kasvattaa sekä tuotannon määrää että kiertonopeutta.
- Yritys keskittyy kapeampaan osaamisalueeseen ja saavuttaa siinä huippuosaamisen.
- Osaamisen parantuessa ja volyymin kasvaessa myös työn tuottavuus kasvaa.
- Yhteisten kehityshankkeiden mukana yritys pääsee syvällisempään tietämyksen hallintaan.
- Yritys tarvitsee kapeamman alueen investoinnit, mutta käyttää ne tehokkaammin.

- Materiaalit voidaan ostaa ja käyttää tehokkaammin, mikä lisää kannattavuutta usein yllättävästi.
- Pääoman tarve pienenee ja riski hajaantuu, mutta pääoman käyttö tehostuu oleellisesti.
- Toiminta sopeutuu joustavammin kysynnän suuriinkin vaihteluihin.

(Niemelä 2002,97)

Jos verkosto turvaa tavarantoiminnan nopean kierron, yrityksestä voi volyymin kasvun ja pääoman tuottavuuden vuoksi tulla pienemmälläkin katteella hyvinkin kannattava. Yrityksen kannalta on sama, syntyykö pääoman tuotto nopeasta pääoman kierrosta vai korkeasta liikevoittoprosentista, sillä pääoman tuotto on näiden kahden tulo. Lisäksi hyvin toimivassa verkostossa sivukulujen, niin sanottujen transaktiokustannusten määrä vähenee yhtäältä tietotekniikan tehokkaan käytön vuoksi. Niemelän (2002,97) mukaan juuri tämä selittää sen, miten verkosto mahdollistaa yritysten kannalta kannattavan tuotannon asiakkaan kannalta kilpailukykyiseen hintaan. Hieman karkeistaen verkostoyritys pyrkii kohtuulliseen katteeseen ja hyvään pääoman tuottoon pääoman nopean kierron avulla. Pääoman tuottoprosentti onkin soveltuvin mittari silloin, kun tarkastellaan yhteistyöllä hankitun hyvän jakautumista verkostossa oikeudenmukaisesti.

Erityisenä liiketoiminnallisena arvona on alettu puhua Vesalainen (9/2002,16) mukaan:

- verkostopääomasta
- luottamuspääomasta Harisalo ja Miettinen (1995)
- kumppanuuspääomasta Ståhle ja Laento (2002)
- sosiaalisesta pääomasta.

Vesalainen (9/2002,16) mukaan Nahapiet ja Goshal (1998) esittävät, että osaamispääoman juuret ovat sosiaalisissa verkostoissa, jolloin osaamispääoma aktivoituu käyttöön ainoastaan hyvien sosiaalisten suhteiden kautta. Tällä tavoin näissä pääomissa on aina kaksi puolta: yhtäältä aito hyödyllinen ydinosoaminen ja toisaalta halu käyttää tätä ydinosoamista yhteistyökumppanin kanssa yhteisen hyödyn tavoitteluun. Yrityksen omistajan kannalta yrityksen arvon kasvattaminen on tärkeää. Verkostopääoma on suhteessa yrityksen arvonmuodostukseen. Se on aineetonta varallisuutta niin kuin osaaminenkin, mutta sillä on merkitystä. Yrityksen yhteinä verkostoitumisen motiivina voi olla siis oman arvon nostaminen.

3.5.2 Verkostoitumisen tavoitteet ja menestyminen

Vesalainen (9/2002,16) esittää, että TT:n tutkimuksessa (2001) selvitettiin verkostoyhteistyön tavoitteita kaiken kaikkiaan 22 eri tavoitteen valossa. Näistä tavoitteista viisi tärkeimmäksi koettua olivat:

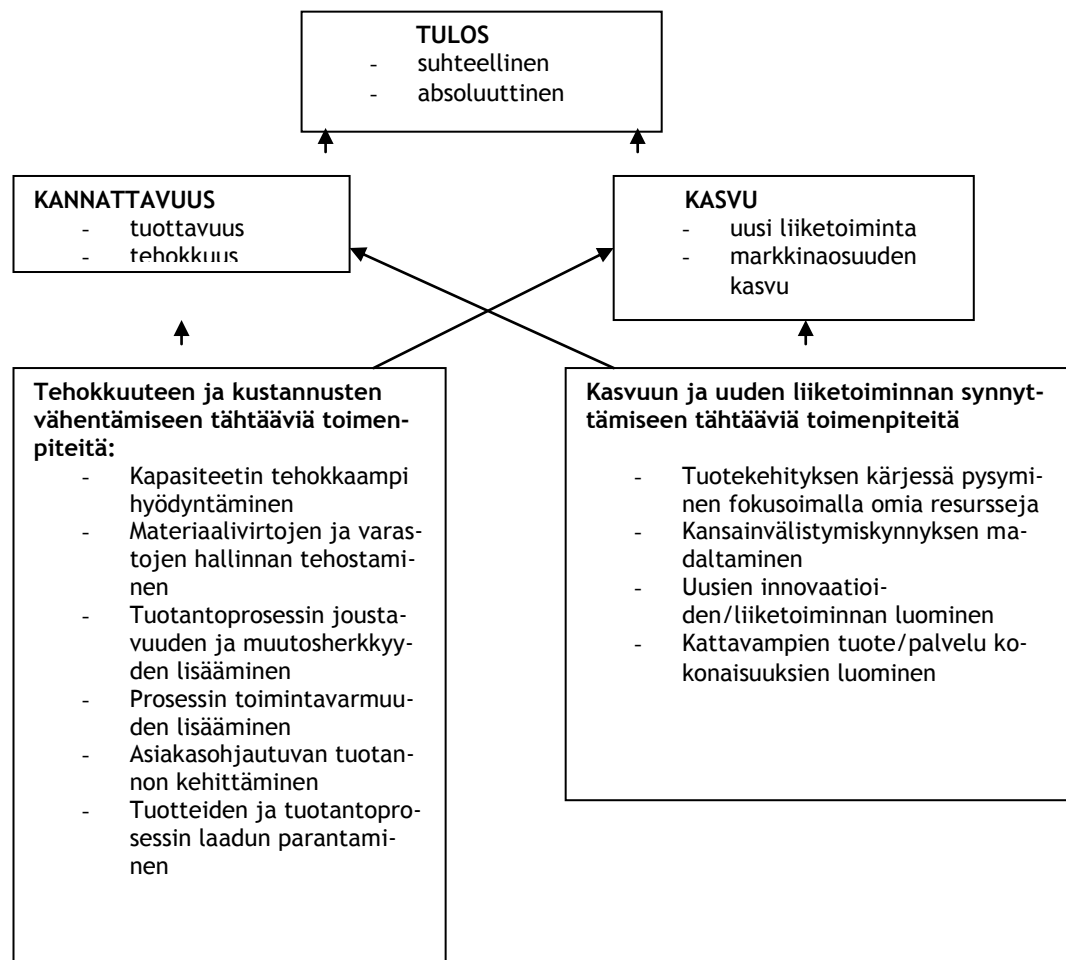
1. kapasiteetin tehokkaampi hyödyntäminen
2. tuotantoprosessin joustavuuden ja muutosherkkyyden lisääminen
3. yksikkökustannusten alentaminen
4. prosessin toimintavarmuuden lisääminen
5. tuotekehityksen kärjessä pysyminen lisää omaa osaamista.

Lähtökohtana on se, että yritystoiminnassa lopullisena tavoitteena on mahdollisimman hyvä tulos (voitto). Verkostoituminen tulee nähdä keinona yritysten tuloksen parantamisessa. Tällöin tuloksen paranemisen takana on yksinkertaisesti kaksi osa-aluetta:

1. Tehokkuuden ja tuottavuuden nousu ja niistä seuraava kustannusten aleneminen ja katteiden nousu.
2. Liiketoiminnan volyymin kasvu ja siitä aiheutuva:
 - a) parempi suhteellinen kannattavuus
 - b) suurempi absoluuttinen tulos.

Liikkeenjohdon näkökulmasta kysymys on siis yrityksen (tai verkoston) sisäisistä tehokkuutta lisäävistä toimenpiteistä. Verkostotasolla tämä tarkoittaa sekä verkostoyritysten sisäisiä että niiden välisiä toimenpiteitä, jotka ovat usein myös yhteydessä keskenään. Esimerkiksi yritystenvälinen tietojärjestelmäintegraatio ei ole mahdollista elleivät verkostoyritykset omaa tähän tarvittavia valmiuksia. Toimenpiteet vaikuttavat luonnollisesti tuottavuuden nousun kautta tulokseen. Sillä voi kuitenkin olla myös kilpailuasemaa parantava vaikutus kustannusjohtajuuden kautta. Uutta liiketoimintaa synnyttävä yrittäjämäinen strategia ja panostukset tähtäävät voimakkaan kasvun ja innovatiivisen toiminnan tuottaman paremman katteen kautta tuloksen paranemiseen. Verkostotasolla tällainen liikkeenjohto pyrkii rakentamaan verkostoon sellaisia yritystenvälisiä suhteita, joiden tuloksena syntyy innovaatioita ja uutta kilpailukyistä liiketoimintaa. (Vesalainen 9/2002, 16-17.)

Näiden kahden liikkeenjohdollisen perusulottuvuuden alueella on lukuisia toiminnan kohteita, välituloksia ja erilaisia keinoja tulosten aikaansaamiseksi. Seuraavassa kuviossa on hahmoteltu yrityksen (verkoston) tavoite/keino-hierarkiaa. Asiaa on Vesalaisen (9/2002,17) mukaan konkretisoitu sijoittamalla kuvioon esimerkiksi TT:n tutkimuksessa esiin nousseita tärkeitä verkostoitumisen tavoitteita.



Kuva 26 Yrityksen verkosto tavoite/keino-hierarkia (Vesalainen 9/2002,17)

Verkostoitumisen kannalta yrityksen tavoite/keino-hierarkia on tärkeä väline arvioitaessa, minkä tyyppisestä yritysten välisestä yhteistyöstä on kulloinkin kyse. Näitä yhteistyötasoja ovat Vesalainen (9/2002,18) mukaan:

1. Operatiivinen taso

Yhteistyö on keskinäisen vaihdannan koordinoitua ja toteuttamista mahdollisimman tehokkaasti. Merkittäviä panostuksia ei tehdä ja vastaavasti hyödyt ovat pienenhöjää, mutta realisoituvat välittömästi.

2. Kilpailustrateginen yhteistyö

Yhteistyö edellyttää suurempia kehittämispanostuksia. Tulokset ovat myös merkittävämpiä, mutta niiden realisoituminen (takaisinmaksuaika) on pidempi.

3. Uutta luova strateginen yhteistyö

Uutta luova yhteistyö edellyttää toteutuakseen suuria panostuksia sekä pitkän takaisinmaksuajan ja suuren epävarmuuden hyväksymistä. Parhaassa tapauksessa hyödyt voivat olla myös erittäin suuret. Tällä tavoin yhteistyön tasoa voidaan arvioida operatiivinen/strateginen - jatkumolla, jossa strategisuuden asteen määrää panostusten suhteellinen suuruus ja tuotosten uutuusarvoisuus. (Vesalainen 9/2002,18.)

Verkoston tahto sijaitsee kahdenvälisessä suhteessa. Tahto on olemassa silloin, kun suhteen osapuolet tiedostavat yhteiset intressinsä ja kehittävät suhdettaan näiden intressien toteuttamiseksi. Tällöin on mahdollista ajatella, että verkostolla on tavoitteita. Vesalainen (9/2002,18) mukaan yritysten suhde itsensä ja muiden yritysten välillä menestyksen tavoittelussa voi olla joku seuraavista:

1. Yritys pyrkii itse omin toimenpitein rakentamaan menestystään. Muut yritykset ovat sille markkinasuhteiden kautta asiakkaita, tavarantoimittajia tai muita resurssien haltijoita, joita se tarvitsee liiketoimintansa harjoittamisessa.
2. Yritys näkee verkostot ja yhteistyösuhteet välineinä oman menestyksensä rakentamisessa, jolloin suhteet voivat muodostua edellistä tapausta läheisimmiksi.
3. Yritys näkee itsensä verkoston jäsenenä, jossa menestyminen toteutuu yhdessä muiden kanssa. Yhteistyösuhteet ovat läheisiä ja syviä ja yritykset kokevat olevansa samassa veneessä.

Verkostoituminen on yleisesti ottaen sitä, että yritykset rakentavat ympärilleen verkostoja tai pyrkivät pääsemään mukaan verkostoihin. Näin verkostoituminen saa liikkeenjohdollisen sisällön yhtenä yrityksen strategisen johtamisen välineenä. Vesalainen (9/2002,19) mukaan Garud ja Rappa (1994) ovat esittäneet, että toimittajayrityksellä verkostostrategian elementtejä ovat itsensä verkostokelpoiseksi tekeminen ydinosaamista kehittämällä, kontaktiverkostojen rakentaminen ja asiakassuuntautuneisuus. Yritysten toiminnassa voidaan myös erottaa aktiivinen verkostostrategia (path-creating strategy) ja passiivinen verkostostrategia (path-dependent strategy).

Vesalainen (9/2002,19) esittää, että Whiplen ja Frankelin (2000) tutkimuksessa toimittaja- ja päähankkijaosapuolet valitsivat partnerisuhteen 18 menestyskriteeristä seuraavat viisi kaikkein tärkeimmiksi suhteen menestystä selittäviksi tekijöiksi, jotka ovat:

- luottamus
- ylimmän johdon tuki
- osapuolten kyky saavuttaa suhteessa määritellyt odotukset

- selvät päämäärät ja tavoitteet
- partnereiden yhteensopivuus.

Sekä toimittaja, että asiakasosapuolet päätyivät samoihin viiteen menestyskriteeriin, joskin hieman eri järjestyksessä.

3.5.3 Verkostoitumisen ja kumppanuuksien arvonluonti

Stähle ja Laento (2002,27) esittävät, että kumppanuus mahdollistaa lisäarvon luomisen kaikille kumppanuksille. Siten kumppanuuden onnistuminen edellyttää ymmärrystä siitä, miten ansaintalogiikka, arvoketjut ja -verkot yhteistoiminnassa muodostuvat. Arvoa luodaan aina mahdollisuuksien ja riskien kentässä.

Kumppanuuden taito on välttämätön, jotta arvoa kyettäisiin lisäämään verkostossa. Verkosto itsessään on pelkkä mahdollisuus, ja vain kumppanuuden osaamisen kautta se voi realisoitua taloudelliseksi arvoksi. Yritysympäristössä verkoston tärkein tavoite on arvonmuodostus. Verkostoja muodostetaan vain siksi, että kaikki verkostossa toimijat voisivat saada arvonlisää itselleen. Sen vuoksi verkoston johtamisen perusta on siinä, että osapuolet ymmärtävät, miten arvon lisääntyminen verkostossa, ja millaisin arvoketjuin se voidaan realisoida markkinoilla. (Stähle & Laento 2000,40.)

Arvoketjulla tarkoitetaan arvon asteittaista lisääntymistä kun yhdistetään tuotantoketjun eri osia. Osaamisen yhdistäminen tuottaa arvoa, jota ei olisi voinut syntyä ilman yhdistymistä. Jokainen arvoketjun osa lisää koko ketjun arvoa. Arvoketjut ovat toistensa jatkumojen - eli siinä missä toisen ketju päättyy, toisen alkaa. Arvoketjuajattelussa yhteinen piirre on, että aitoa kumppanuutta liiketoiminnassa on vaikea kuvitella syntyvän ilman todellista win-win -asetelmaa. Arvoketju on tulema siitä, miten hyvin kaikkien kumppaneiden resursseja, osaamista, tuotteita, koneita ja pääomaa kyetään käyttämään. (Stähle & Laento 2000,41.)

Möllerin ym. (11/2004,225) mukaan yrityksen arvotoimintojen suhteellinen merkittävyys verkoston muille yrityksille muodostaa sen vaikutusvallan perustan. Arvotoimintojen merkittävyyteen vaikuttaa useita tekijöitä, joita ovat:

1. Kuinka tärkeitä arvotoiminnoilla tuotettavat komponentit, tuotteet tai palvelut ovat verkoston loppuasiakkailleen tuottamille tarjoomille?
2. Kuinka monella yrityksellä on kyvykkyys toteuttaa näitä arvotoimintoja tai niiden läheisiä substituuotteja?
3. Kuinka hyvin arvotoimintojen edellyttämä kyvykkyys on suojattavissa?

Möllerin ym. (11/2004,226) mukaan Eisenhardt ja Martin (2000) sekä Möller ja Svahn (2003) että Wernelfeldt (1984) esittävät, että jos yrityksen hallitsevat arvotoiminnot täyttävät niin sanotut VRIN-ominaisuudet, eli ne ovat arvokkaita (Valuable), harvinaisia (Rare), vaikeasti kopioitavia (Inimitable) ja vaikeasti opittavissa tai siirrettävissä (Non-tradable), ne luovat yritykselle vahvan verkostoaseman. Arvotoimintojen ei tarvitse tuottaa konkreettisia tuotteita tai laitteita, esimerkiksi kyky kehittää vahva brandi, luoda ja hallita asiakassuhteita tai koordinoida muiden toimijoiden arvotoimintoja voi tuottaa vahvan verkostoaseman. Suuret ja vahvat konsernit kykenevät yleensä vaikuttamaan vahvasti eri alojen verkostoihin. Koko ei kuitenkaan takaa kyvykkyyttä nähdä ja ennakoida radikaaleja muutoksia kehittymässä olevien alojen arvoverkostoissa.

3.5.4 Verkostotalous ja strategiset verkot

Liiketoiminnan tavoitteena on jatkuvasti paremman asiakasarvon ja sen mahdollistaman tuloksen tuottaminen. Tehokkaita muotoja on esitetty markkinaehtoisten liiketoimintasuhteiden tai omistuspohjaisesti organisoidun toiminnan, esimerkiksi yritysten vertikaalisen integroinnin ja yhdistymisten kautta. Markkinoiden globalisoituminen ja teknologioiden linkittyminen sekä toimialojen limittyminen ja muutospaine ajavat yrityksiä hakemaan kilpailuvoimaa - uusia liiketoiminnan muotoja ja markkinoita strategisten allianssien ja verkottumisen avulla. (Valkokari ym.2008,64.)

Valkokari ym. (2008,64) selvittävät, että käsitteellisen selkeyden vuoksi on hyvä erottaa toisistaan yleinen verkostonäkökulma, jossa toimialoja ja niiden muodostamia klustereita kuvataan yritysten liiketoiminta- ja kumppanuussuhteiden näkökulmasta, ja arvoverkkojen tai strategisten verkkojen näkökulma. Verkostotutkijat katsovat, että on relevantimpaa tarkastella toimialoja ja klustereita yritysten ja muiden organisaatioiden (valtion ja kunnan elimet, yliopistot ja tutkimuslaitokset, Tekes, Eu:n yksiköt jne.) keskinäisistä vaikutussuhteista rakentuvina arvontuotantojärjestelminä eli ekosysteemeinä kuin pelkästään ”porterilaisina” markkinaperusteisina toimialoina. Valkokari ym.(2008,64) mukaan Håkansson ja Ford (2002) ja Håkansson ja Snehota (1995) esittävät, että näin muodostuvat verkostot ovat periaatteessa rajattomia, itseorganisoituvia makroverkostoja, jotka ulottuvat yli kansallisten rajojen ja toimialojen ja joita suuretkaan yritykset eivät kykene johtamaan.

Valkokari ym. (2008,64) mukaan Möller, Rajala ja Svahn (2005) esittävät, että strategiset liiketoimintaverkot taasen ovat tiettyjen yritysten kehittämiä ”verkosto-organisaatioita”. Niillä tavoitellaan sellaista tulosta, markkina-asemaa tai muita etuja, joihin verkon jäsenet eivät yltäisi yksin tai pelkän markkinaehtoisen toiminnan avulla. Verkkojen jäsenillä on sovitut vastuut ja roolit verkon liiketoiminnan toteuttamisessa. Verkko voi olla monenkeskeisesti johdettu, mutta yleisempiä ovat vahvan veturi- tai kärkiyrityksen koordinoimat verkot Käy-

tännössä tällaiset yhteistoimintaverkot ovat jäsenilleen strategisia, minkä vuoksi niitä voidaan kutsua myös strategisiksi verkoiksi tai arvoverkoiksi.

Perinteisesti yritysten keskinäinen verkottuminen on tapahtunut toimittajasuhteiden ja asiakas- ja kanavasuhteiden muodostamien vertikaalisten suhteiden kautta. Valkokarin ym. (2008,65) mukaan erityisesti viime vuosina on syntynyt erilaisia horisontaalisia ja moniulotteisia verkkoja, jotka perustuvat mm. kilpailijoiden, tutkimuslaitosten ja julkishallinnon toimijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Yritysten rakentamien verkostojen määrä ja monimuotoisuus on siten nopeasti lisääntynyt ja erityyppisten verkostojen kirjo muodostaa vaikeasti jäsennettävän kokonaisuuden. Lisääntynyt kiinnostus verkostoitumisilmiötä kohtaan on tuottanut uutta tietoa ja ymmärrystä, mutta toisaalta se on myös lisännyt epätietoisuutta verkostoitumisen perusolemuksesta.

Verkosto näkökulma kytkee strategisen johtamisen verkostoympäristöön. Möller ym. (11/2004,226) mukaan Mattsson (1987) erottaa verkostoasemaan liittyen neljä strategista tilannetta, jotka ovat:

1. Yritys voi pyrkiä sisään olemassa olevaan verkostoon kuten esimerkiksi Raision Benecol-margariini Yhdysvaltojen funktionaalisten elintarvikkeiden markkinoille. Tällöin se joutuu rakentamaan lukuisan joukon yritys- ja viranomaissuhteita, joiden avulla se tavoittelee tiettyä asemaa tässä verkostossa.
2. Yritys voi ylläpitää tai puolustaa nykyistä asemaansa
3. Yritys voi yrittää muuttaa asemaansa.
4. Yritys voi alkaa myös rakentaa täysin uutta verkostoa.

Kaikki nämä strategiat edellyttävät suhteiden rakentamista muihin verkoston toimijoihin ja nämä suhteet tulee mieltää strategisina investointeina. (Möller ym.11/2004,226.)

3.5.5 Arvoverkosto

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002,17) esittävät, että organisaation arvoverkosto kattaa kaikki toimijat ja yhteistyökumppanit, joiden avulla se täydentää omien strategisten voimavarojensa määrällisiä tai laadullisia puutteita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet voivat olla sekä strategisia että toiminnallisia. Pääsääntö on, että toimintaa kannattaa ulkoistaa yhteistyökumppaneille niissä toiminnoissa, joissa organisaatio ei ole kilpailukykyinen. Silloin kun organisaatio ei ole kilpailukykyinen, sen omat strategiset voimavarat eivät ole taloudellisesti tai toiminnallisesti kilpailukykyiset verrattuna yhteistyökumppaneiden erikoistuneisiin resursseihin ja osaamiseen. Organisaation arvoverkostoon voivat kuulua myös erilai-

set yhteistyöfoorumit, kuten yhteiset hankintapoolit, joiden avulla tai joiden kautta organisaatio hankkii palveluita perustehtävänsä toteuttamiseksi.

Käytännössä arvoverkoston hallinnassa on kaksi erityisen tärkeää elementtiä:

1. arvoverkoston rakenne
2. mekanismit yhteistyökumppanuuksien johtamiseksi.

Jotta arvoverkoston rakenne on optimaalinen, on organisaatiolla oltava selkeä näkemys sen omien strategisten voimavarojen vahvuuksista ja heikkouksista. Tällöin voidaan määrittää ne yhteistyökumppanit, joiden erikoistuneita resursseja hyödyntämällä on mahdollista saavuttaa merkittäviä taloudellisia ja toiminnallisia parannuksia. Keskeistä palvelutuotannon suunnittelussa on palvelukonseptin rakentaminen. Silloin kun toimintaa ulkoistetaan, ulkoistamisen aitous on keskeistä. Ulkoistajan ei pidä mennä väärille liiketoiminta-alueille toiminnan omistamisen kautta. On parempi olla omistamatta ei perustehtävään kuuluvia toimintoja. (Kiiskinen ym.2002,17-18.)

3.5.6 Liiketoimintaverkkojen perustyyppit ja arvontuotantokumot

Liiketoimintaverkkojen käyttöä yrityksen strategiassa vaikeuttaa niiden monimuotoisuus. Liiketoimintaverkoilla tavoitellaan Valkokarin ym. (2008,65) mukaan:

1. Liiketoiminnan tehokkuutta.
2. Toiminnan joustavuuden lisäämistä.
3. Markkinavoiman kasvattamista ja markkina-alueen laajentamista.
4. Asiakastarjooman ja palvelun parantamista.
5. Koko alan arvojärjestelmän ohjausta ja hallintaa.
6. Laajimmilleen uusien teknologioiden ja liiketoiminnan kehittämistä.

Verkkojen paremman hyödyntämisen saavuttamiseksi Valkokari ym. (2008,65) mukaan Möller, Rajala ja Svahn (2005, 2006) ehdottavat verkkojen jäsentämistä niiden *arvontuotantologiikan* perusteella. Kukin tuote, palvelut tai järjestelmä edellyttää tiettyjä arvotoimenpiteitä ja näitä toteuttavia toimijoita. Liiketoimintaverkot voidaan kuvata yritysten ja niiden hallitsemien toimintojen ja näiden edellyttämien voimavarojen sekä kyvykkyyksien muodostamina arvojärjestelminä. Arvojärjestelmä ei sinänsä ole uusi käsite, vaan pohjautuu jo Porterin vuonna 1980 kehittämään yrityksen ja toimialan arvotoiminta- ja arvoketjuajatteluun, jossa yritys nähtiin arvotoimintojen toteuttamisyksikkönä ja samalla osana toimialan arvojärjestelmää.

Strategisten verkkojen rakentamisessa on keskeistä se, kuinka hyvin eri arvotoiminnot ja niiden vaatimat kyvykkyydet ovat määriteltävissä. Ja vastaavasti, kuinka hyvin tunnettuja näitä hallitsevat yritykset ovat. Mitä tarkemmin arvojärjestelmä voidaan määritellä sitä vähemmän se sisältää epävarmuutta ja sitä helpompaa periaatteessa on tällaiseen järjestelmään perustuvan verkon rakentaminen ja johtaminen. Mitä niukemmin arvojärjestelmä voidaan määritellä ja mitä enemmän epävarmuutta liittyy tarvittaviin teknologioihin ja kyvykkyyksiin, sitä vaikeampaa ja riskipitoisempaa on tällaiseen heikosti spesifioitavaan arvojärjestelmään perustuvan verkon rakentaminen. Arvojärjestelmät muodostavatkin eräänlaisen jatkumon, jolle voimme asemoida erityyppiset liiketoimintaverkot niiden ominaispiirteiden perusteella. (Valkokari ym.2008,65.)

Seuraava kuva havainnollistaa arvontuotantojatkumoa, jonka ääripäissä ja keskiosassa ovat liiketoimintaverkkojen ydintyyppit. Vasemmalla sijaitsevat tarkoin määritellyt arvontuottamisjärjestelmät, joissa arvotoiminnot, niiden perustana olevat voimavarat ja kyvykkyydet sekä niiden haltijat eli toimijat, ovat pitkälti tunnettuja ja hyvin spesifioituja. Ne ovat samalla suhteellisen stabiileja ja luonnehtivat hyvin kypsiä aloja, ja niillä tapahtuvaa perusarvontuotantoa. (Valkokari ym.2008,66.)

Asiakkailleen perusarvoa tuottavat verkot koostuvat kysyntä- ja tarjontaverkoista, joita ovat esimerkiksi autoteollisuuden ja elektroniikka- alojen toimittaja- ja jakelijaverkot, ja horisontaalisista markkinaverkoista, kuten lentoyhtiöiden alliansseista, joilla pyritään kasvattamaan markkinavoimaa tai laajentamaan markkina-alueita. Näillä perusliiketoimintaverkoilla tavoitellaan tuotannon ja logistiikan tehokkuutta, nopeita kasvumahdollisuuksia, parempia asiakaspalvelupaketteja sekä laajempaa asiakaskuntaa. Verkoille ovat ominaisia kehittyneet tieto- ja tuotantojärjestelmät, jotka mahdollistavat verkoston liiketoimintaprosessien tehokkaan koordinoinnin ja ohjauksen. Tavoitteena on parhaimmillaan kellonlailla toimiva kysyntävetoinen asiakasarvontuotanto, kuten Toyotalla ja IKEAlla; tai vahva globaali asiakaspalveluverkko, kuten lentoyhtiöiden alliansseilla. (Valkokari ym.2008,66.)

Perusarvontuotanto		Arvontuotannon uudistaminen		Uuden arvontuotantojärjestelmän syntyminen		
Vertikaaliset kysyntä- tarjonta verkot - Toyota - DELL - IKEA	Horizontaaliset markkinaverkot - StarAlliance - SkyTeam - Nectar - Amex	Liiketoimintaa uudistavat verkot Tarjoaman parantaminen	Asiakassovellus- verkot -Rakennusprojektit -Ohjelmistoratkaisut	Sovellus- verkot -Litteät näytöt	Dominanttien ratkaisujen verkot - Symbian - Bluetooth	Innovaatio- verkostot - Tiedepoh- jaiset verkostot
Korkea määriteltävyyden aste		Liiketoimintaprosessien parantaminen		Alhainen määriteltävyyden aste		
Stabiilit selkeät arvojärjestelmät -Hyvin tunnetut ja tarkkaan spesifioidut toiminnot - Hyvin tunnetut toimijat - Hyvin tunnetut teknologiat - Hyvin tunnetut liiketoimintaprosessit - Vakaat arvontuotantojärjestelmät		Vakiintuneet arvojärjestelmät, lisäpa- rannuksia - Hyvin tunnetut arvontuotantojärjestel- mät - Muutokset olemassa olevissa arvojärjes- telmissä paikallisia ja askeleittain tapah- tuvia		Vasta muodostumassa olevat arvojärjes- telmät, radikaaleja muutoksia - Täysin uudet arvojärjestelmät - Vanhoja ja uusia toimijoita mukana - Muutokset radikaaleja - Luodaan uusia arvotoimintoja - Arvotoimintoihin ja toimijoihin liittyvä epävarmuus suurta		

Taulukko 1 Arvojärjestelmäjatkumo ja liiketoimintaverkkojen perustyyppit (Valkokari ym. 2008,67, Möller & Rajala mukaan, 2007)

Arvontuotannon uudistamista varten luodut järjestelmät sijoittuvat jatkumon keskelle. Näille on tyypillistä se, että ne ovat arvontuotannoltaan määräaikaista, veturiyhteyden vetämiä useamman toimijan projekteja, joilla on selkeät tavoitteet. Niissä pyritään joko kehittämään paikallisesti, askeleittaisten parannusten avulla olemassa olevia ja jo melko hyvin tunnettuja arvojärjestelmiä ja liiketoimintaprosesseja tai rakentamaan asiakaskohtaisesti räätälöityjä ratkaisuja ja sovelluksia. Esimerkkejä edellisestä ovat teknologiavetoisilla aloilla esiintyvät pilottiasiakkaiden ja avaintoimittajien kanssa rakennetut tuotekehitysverkot. Jälkimmäisiä verkkoja käytetään projektiliiketoiminnassa - esimerkkeinä rakennus- ja laivanrakennusala sekä tietojärjestelmät, joissa päätoimittajien koordinoimat yritysryhmät tuottavat isoja asiakaskohtaisia sovelluksia, kuten risteilyaluksia ja tuotantolaitoksia. Arvontuotantologiikaltaan kyse on toisistaan riippuvien monijäsenisten osaprojektien (projektiverkkojen) johtamisesta, mikä on erittäin vaativaa, kuten rakenteilla oleva Suomen viiden atomivoimala Olkiluodossa osoittaa. (Valkokari ym.2008,68.)

Arvojatkumon oikea laita kuvaa *uusien arvontuotantojärjestelmien* syntymistä ja kehittymistä. Ne perustuvat tieteelliseen tutkimuksen luomiin innovaatiomahdollisuuksiin. Nämä voivat olla niin sanotusti epäjatkuvia, eli ne voivat avata aivan uusia mahdollisuuksia, mutta samalla

tuhota perinteisten teknologian varaan tukeutuvia yrityksiä ja verkkoja. Merkittävät teknologiset läpimurrot, kuten internet- ja geeniteknologia sekä nanoteknologia, tuottavat radikaaleja muutoksia olemassa olevien alojen arvontuotantoon sekä luovat kokonaan uusia liiketoiminta-aloja. (Valkokari ym.2008,68.)

Innovatiivisuuden toteutuminen nähdään myös olevan tulosta verkostoituneesta toiminnasta. Uuden liiketoiminnan synnyttämiseen tähtäävän innovatiivisuuden taustalta voidaan nostaa useita syitä verkostomaisen toiminnan perusteiksi joita ovat Vesalainen ym.(2002,15) mukaan esittänyt Powell, ym. (1996) ja Miettinen ym. (1999) seuraavasti:

- Pyrkimys riskin jakamiseen.
- Pääsy uusille markkinoille.
- Tarve uusien teknologioiden omaksumiseen.
- Markkinoille pääsyajan lyhentäminen.
- Toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistäminen.

Vesalainen ym. (2002,15) esittää että, Larsson ym. (1998) on todennut, että tällöin vastaanotokyky ja avoimuus (läpinäkyvyys) muodostavat tärkeät reunaehdot innovatiivisen ja yhdessä oppimisen toteutumiseksi.

Uusien arvojärjestelmien pohjalle rakentuvat verkot eroavat toisistaan kehitysvaiheensa ja tavoitteidensa mukaan. Kaikkien löyhimmät rakenteet löytyvät tiede- ja teknologiapohjaisista innovaatioverkostoista, kun taas esimerkiksi teknologiastandardin kehittämiseksi rakennetut niin kutsutut dominanttien ratkaisujen verkot (kuten Bluetooth-koalitio) ja erityisesti innovaation kaupallistamiseksi rakennetut sovellusverkot (esim. Sonyn vetämä Blu-ray-teräväpiiritteknologiaryhmä) ovat jo selkeämmin jäsentyneitä, tietyn kärkiyrityksen koordinoimia, verkkoja. (Valkokari ym.2008,68.)

Arvojärjestelmäjätkumo ei ole prosessimalli eli verkot eivät kehity tai siirry vasemmalta oikealle. Malliin sisältyy kuitenkin selvää dynamiikkaa. Liiketoimintaa uudistavat verkot kohdistuvat nimenomaan perusarvontuotantoverkkojen prosessien tai tuote- palvelutarjoomien parantamiseen ja uudistamiseen. Tämän kehitystyön tuloksena voi myös syntyä uusia oivalluksia, jotka auttavat oikeassa laidassa olevien uusien arvontuotantojärjestelmien syntymistä. Vastaavasti, kun jokin sovellusverkko onnistuu lanseeraamaan menestyvän uudisteen, kuten esimerkiksi USB- muistitikkinä, tämän tuotanto- ja asiakaspalvelu muokataan tehokkaaksi perusliiketoimintaverkoksi, joka ikään kuin siirtyy jatkumon vasemmalle laidalle. (Valkokari ym.2008,69.)

Liiketoimintaverkko-viitekehikkoa hyödynnettäessä on otettava huomioon kehityksen aste sekä yksittäisten yritysten asemat ja roolit. Suuret yritykset ovat yleensä osallisina kaikissa eri arvontuottamis- ja verkkotyypeissä joko verkon rakentajina eli ydinyrityksinä tai erityyppisinä kumppaneina. Näiden verkostoasemien ja roolien kehittämisessä ja koordinoimisessa muodostuukin yrityksen johdolle portfoliohaaste eli missä verkoissa olla mukana, mitä pyrkii dominoimaan ja missä olla erilaisissa kumppanuusrooleissa? Pienille ja keskisuurille yrityksille tämä kysymys on vielä kriittisempi. Niiden resurssit ovat rajallisempia, joten verkostostrategian onnistuminen tai epäonnistuminen saattaa olla niille elämän ja kuoleman kysymys. (Valkokari ym.2008,69.)

Möller ym. (11/2004) mukaan makroverkostot ovat jatkuvassa evolutiivisessa liikkeessä; teknologinen kehitys ja yhteiskunnallinen muutos luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mikä edellyttää usein uusien arvotoimintojen kehittämistä. Muutos tekee osan vanhoista arvotoiminnoista tarpeettomiksi ja muuttaa siten niiden haltijoiden suhteellista merkittävyyttä ja verkostoasemaa. Verkostolähestymistavan mukaan mikään teknologia- tai talousmuutos ei ole periaatteessa ”kasvoton” toimintaympäristön ilmiö, vaan muutoksen aiheuttavat ja välittävät aina jotkut verkoston toimijat. Yritykset pyrkivät parantamaan omia verkostoasemiaan ja kehittävät innovaatioita, jotka korvaavat joko aiempia prosesseja tai tuotteita ja palveluja.

Kaksi perusvoimaa muokkaa verkostoja, toisaalta toimijoiden kilpailu kriittisistä voimavaroista ja niiden avulla saavutettavasta ansainnasta, ja toisaalta toimijoiden yhteistyö, minkä avulla ne pyrkivät paremmin hyödyntämään erikoistunutta osaamistaan ansaintakilpailussa. Laajoja tarjoomia ja uusiin teknologioihin perustuvia aloja ei kyetä rakentamaan ilman laaja-alaista yritys yhteistyötä. (Möller ym.11/2004,227.)

Yritysten välinen kilpailu ja yhteistyö voimavarojen hallinnasta ja kehittämisestä muokkaavat jatkuvasti verkostoa. Verkoston kehittyminen edellyttää sekä stabiiliutta että muutosta. Yhden yrityksen ylivalta vaarantaa verkoston pidemmän aikavälin kehittymismahdollisuudet, mutta jatkuva voimakas muutos luo vahvan epävarmuuden, mikä vaikeuttaa verkoston kehittymistä, koska yritykset eivät uskalla sitoutua epävarmoihin teknologioihin, vaan pidättäytyvät kehitysinvestoinneista. (Möller ym.11/2004,229.)

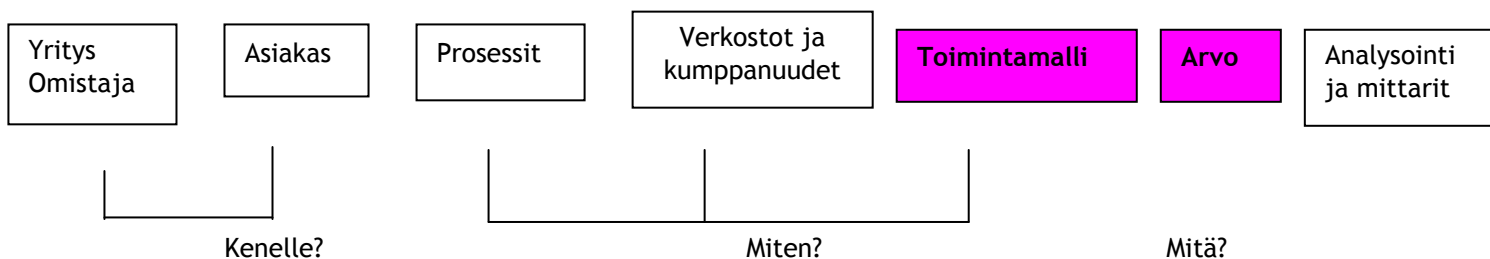
Taulukkoon 2 on koottu yhteen erilaisia kilpailustrategia perusvaihtoehtoja ja niihin liittyvät kriittiset prosessit sekä verkostoitumisen ja kumppanuuden yleinen suunta.

Kilpailustrategia	Keskeiset prosessit Kriittiset osaamiset	Verkostoitumisen ja kumppanuuden suunta, muodot	Esimerkkejä
Operatiivinen tehokkuus	Operatiiviset prosessit Tilaus- toimitusprosessit Toimitusketjun hallinta Verkon hallinta	Toimittajaverkosto Logistiikkaverkosto	IKEA Nokia
Tuote- ja palvelujohtajuus	Innovointiprosessit Tuoteinnovaatiot Tutkimus ja kehitystyö Brandinhallinta	Kumppanuudet tutkimuslaitosten, asiakkaiden ja joskus toimittajien kanssa	Nokia Vacon
Asiakaskeskeisyys	Asiakassuhteiden hallintaprosessit Markkinointi ja myynti Markkinatiedon hallinta	Kumppanuudet asiakkaiden kanssa Jakeluverkostot	Tecnomen
Kokonaistuo- te/Asiakasratkaisut	Asiakassuhteiden hallintaprosessi Orkestrointi Kokonaisuuksien hallinta	Kumppanuudet asiakkaiden, jakeluverkoston ja lisäpalvelujen tuottajien kanssa	Rautaruukki Smilehouse

Taulukko 2 Kilpailustrategiat ja verkostosuhteet (Hakanen, Heinonen, Sipilä 2007,134)

3.6 Yritysten erilaiset toimintamallit

Yrityksen tulee määrittää toiminnalleen perustoimintamalli, minkä avulla se tuottaa parhaiten arvoa omistajille, asiakkaille sekä kumppaneille ja verkostolle.



Taulukko 3 Toimintamalli ja arvon luonti

Organisaatio voi harvoin aikaansaada merkittäviä toiminnallisia ja taloudellisia parannuksia pelkästään nykyisiä rakenteita hienosäätämällä tai toimintamalleja tehostamalla. Jotta organisaatio saisi aikaan todella merkittäviä toiminnallisia ja taloudellisia parannuksia, sen on pystyttävä uudistamaan nimenomaan liiketoimintamalliaan ja kyettävä siten määrittämään uudelleen rajapintansa yhteistyökumppaneihinsa nähden. (Kiiskinen ym.2002, 15.)

Jotta julkinen toimija kykenisi uudistumaan ja vastaamaan lisääntyneeseen kysyntään ja asiakkaiden kasvaneisiin vaatimuksiin, sen on osittain luovuttava itse tekemisestä ja keskittyttävä julkisen viranomaisen tehtävien kannalta kaikkein keskeisimpiin asioihin. Näiksi asioiksi nimeäänkin palvelutason määrittely ja palvelutuotannon valvonta. Kiiskinen ym. (2002,16) mukaan palvelutuotantoa sinänsä on haluttu ulkoistaa markkinoilla toimiville palveluiden tuottajille, joille on näin siirtynyt tehokkuusvaade ja palvelun tuottamisratkaisujen innovatiivinen kehittäminen.

Käytännössä merkittävä muutos edellyttää usein kriittistä arviota organisaation strategisista voimavaroista ja ydinosaamisesta. Organisaation tulee määritellä ne osa-alueet, joissa yhteistyökumppanien resursseja ja osaamista voidaan hyödyntää toiminnallisesti ja taloudellisesti järkevästi. Liiketoimintamallilla tarkoitetaan sekä julkisyhteisön että yksityisen sektorin organisaation tehtävien mukaista perustoimintamallia.

(Kiiskinen ym.2002,16.)

Kiiskinen ym. (2002,20) esittää, että organisaation kilpailukyky markkinoilla ja julkisessa palveluympäristössä perustuu sen aineellisiin ja aineettomiin resursseihin. Keskeistä on myös organisaation toimintamalli eli tapa, jolla resurssit on organisoitu toiminnoiksi ja prosesseiksi. Joitain julkisia organisaatioita on vaikea arvioida markkinatalouden näkökulmasta niiden perustehtävien osalta. Myös julkisia palveluiden tuottajia voidaan arvioida tukitoimintojen osalta sen suhteen, onko julkisen toimijan taloudellisesti ja toiminnallisesti järkevämpää omistaa resursseja vai hyödyntää yhteistyökumppaneiden erikoistuneita resursseja ja keskittyä itse näiltä osin yhteistyökumppanien toiminnan hallintaan. Luonnollisesti näin pätee myös markkinatalouden ehdoilla toimiviin organisaatioihin.

Seuraavassa Karisto (2006,48) analysoi organisaatioiden erilaisia toimintamalleja, jotka ohjaavat koko organisaation toimintaa niin ulkoisen kilpailukyvyn kuin sisäisen suorituskyvyn puolella. Ulkoisen kilpailukyvyn ja sisäisen suorituskyvyn vaikutus organisaation menestymiseen on mitä keskeisin, koska niiden avulla niin yksityiset yritykset kuin kunnatkin vastaavat ydinhaasteisiinsa.

Kaikki organisaatiot eivät ole samanlaisia, vaan jokaisella organisaatiolla on itselleen ominainen toimintamalli. Näin myös organisaatioiden strategioiden sisällöt vaihtelevat, eikä yksikään vakiomalli voi mitenkään riittää kuvaamaan, mitä kaikkea yksittäisen organisaation tulisi ottaa huomioon strategiassaan. Organisaation toimintamalli määrittää keskeisesti millaisella kilpailustrategialla organisaatio voi toimia. Toimintamalli ja kilpailustrategia puolestaan yhdessä määrittävät millaista asiakaslisääarvoa asiakas kyseisen yrityksen tuotteesta tai palvelusta itselleen saa. Yrityksen menestymisen kannalta juuri luotava asiakaslisääarvo on keskeisintä,

koska asiakkaat ostavat nimenomaan itselleen koituvaa lisäarvoa eli hyötyä. (Karisto 2006,49.)

Toimintamalli	Kilpailustrategia	Asiakkaan saama lisäarvo
a) Tuotekehityslähtöinen b) Tuotantolähtöinen c) Asiakaspalvelulähtöinen	a) Tuotejohtajuus b) Operatiivinen erinomaisuus c) Asiaksläheisyys	a) Ylivoimainen tuote b) Kustannustehokkuus c) Räätelöity ratkaisu

Kuva 27 Toimintamalli, kilpailustrategia ja asiakkaan saama lisäarvo (Karisto 2006,49)

Perustava ero Karisto (2006,49) mukaan Treacyn ja Wierseman (1995) esimerkissä sekä esimerkkinä usein käytetyn Porterin (1984) kilpailustrategioiden jaottelun välillä on suhtautumisessa asiakkaaseen. Porterin kilpailustrategioiden arvo määrittyy sen mukaan, miten niillä pystytään kilpailemaan erilaisia kilpailuvoimia vastaan. Yrityksen voittopotentialin hän näkee olevan riippuvainen niiden erilaisesta kyvystä tulla toimeen kyseisten kilpailuvoimien kanssa. Treacyn ja Wierseman kilpailustrategioiden perimmäinen tarkoitus on puolestaan lisäarvon luominen asiakkaalle, eivätkä he näe asiakassegmenttiä ainoastaan yhtenä osana toimialan kilpailukenttää, kuten Porter. Asiaksläheisyys on heille syvällistä yhteistyötä asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi.

3.6.1 Kilpailustrategia lisäarvon ohjaajana

Asiakasarvon ulottuvuuksien analysointi auttaa määrittelemään niitä kilpailustrategioita, joilla yritykset luovat lisäarvoa asiakkailleen. Kriittisiksi tekijöiksi tunnistettiin hinta, aika, palvelu ja laatu. Kariston (2006,52) mukaan Treacyn ja Wierseman (1995) mielestä yrityksen tulisi-kin strategiatyönsä yhteydessä valita, haluaako se tuottaa ensisijaisesti lisäarvoa asiakkaille seuraavasti:

- Alempien hintojen avulla.
- Uusien etujen ja asiakasratkaisuiden avulla.
- Uusien ja parempien tuotteiden ja palvelujen avulla.

Karisto (2006,52) mukaan Treacy ja Wierseman (1995) jakavat kuluttajat kolmeen eri luokkaan sen perusteella, mikä heille edellä mainituista asiakasarvon ulottuvuuksista on tärkein. Nämä luokat ovat alhaisinta kustannusta, parasta tuotetta sekä parasta kokonaisratkaisua itselleen hakevat kuluttajat. Näin ollen yritysten erilaiset kilpailustrategiat voivat perustua seuraavasti:

- Operatiiviseen erinomaisuuteen, jonka avulla voidaan tarjota alhaisinta hintaa.
- Parhaaseen tuotteeseen, jolla luodaan markkinoiden tuotejohtajuus.
- Aitoon asiakaslähtöisyyteen, jonka avulla asiakkaalle luodaan paras kokonaisratkaisu.

Yritys ei voi täysin laiminlyödä yhtäkään kilpailustrategian osa-aluetta (hinta, tuote, asiakas), mutta menestystekijäksi se voi kääntää yhden näistä tekijöistä vasta ollessaan markkinoiden johtava yritys kyseisen kilpailutekijän suhteen. Treacyn ja Wierseman ajattelu rakentuu ajatukselle, jonka mukaan kuluttajat eivät odota yrityksen olevan muita parempia kuin yhdellä, heille ratkaisevalla osa-alueella. He näkevät kuluttajien olevan kovista vaatimuksista huolimatta siis realistisia. Karisto (2006,52) mukaan vastaavasti Lindroos ja Lohivesi (2004,68) katsovat, että juuri globaalitaloudessa vallitsevan kilpailun kovuus ja nopeatempoisuus ovat saaneet aikaan sen, että yritykset eivät enää voi keskittyä samanaikaisesti useampaan tapaan luoda lisäarvoa. Kariston (2006,52) mukaan toisaalta Porter (1984, 58) on todennut jo kauan ennen globaalitaloutta, että kunkin perusstrategian tehokas toteuttaminen vaatii täydellistä sitoutumista sekä tätä tukevia organisatorisia toimenpiteitä, jotka eivät tehoa, jos tavoitteellisia toimintatapoja on useita. Keskivaiheille juuttunut yritys on hänen mukaansa erittäin huonossa strategisessa asemassa. Päättämättömyys näkyy paitsi kannattavuuden puutteena, myös yrityksen sekavana imagona kuluttajille.

Keskittyminen yhteen tapaan tuottaa lisäarvoa ei kuitenkaan saisi tarkoittaa muiden näkökulmien täydellistä sivuuttamista. Kahden muunkin ulottuvuuden osalta yrityksen tarjonnan on oltava riittävän hyvää. Riittävän hyvä taso määrittyy tapauskohtaisesti, mutta Kariston (2006,52) mukaan esimerkiksi Lindroos ja Lohivesi (2004,69) katsovat sillä tarkoittavan oman toiminnan keskimääräisen tarjonnan laatutasoa. Karisto (2006,52) toteaa, että on huomioitava, että vaadittavan laatutason määrittämisen hankaluus tai jopa mahdottomuus kuvaa ennen kaikkea liiketoiminnassa menestymisen vaikeutta ja tilannesidonnaisuutta, yleispätevää kaavaa ei ole olemassa. Kynnysarvo on toimialakohtainen sekä tilannekohtainen; saman asiakkaan kynnys eri tilanteessa lyhyenkin ajanjakson sisällä on erilainen.

3.6.2 Toimintamalli kilpailustrategian ja luotavan lisäarvon ohjaajana

Karisto (2006,53) toteaa, että päätös kilpailustrategiasta näyttäisi tarkoittavan siis päätöstä siitä lisäarvosta, jota yritys asiakkaalle tarjoaa. Päätöksen vaikutukset ulottuvat joka puolelle yrityksen liiketoimintaa - sen toimintamalleihin, rakenteisiin, johtamisjärjestelmiin, palkitsemiseen jne. Yrityksen toimintamallin, kilpailustrategian ja asiakkaalle luotavan lisäarvon kesken tulisi siis vallita selkeä yhteys.

Strategian katsotaan määrittävän ne keinot, joilla yritykset visioonsa pyrkivät. On kuitenkin syytä huomioda, että strategioilla ei varsinaisesti luoda minkäänlaista lisäarvoa asiakkaille. Kariston (2006,53) mukaan Treacy ja Wierseman (1995, 23) esittävät, että lisäarvo luodaan erilaisten toimintatapojen avulla ja nämä toimintatavat eivät ole sidottuja esimerkiksi toimialaan, vaan tapaan luoda lisäarvoa asiakkaille Yrityksien, jotka luovat asiakkailleen lisäarvoa

samalla tekijällä (tuotejohtajuus, asiakaslähtöisyys tai operatiivinen tehokkuus), on huomioitu toimivan erittäin samanlaisilla toimintatavoilla luodakseen tuota kyseistä lisäarvoa.

Seuraavissa luvuissa on esitelty erilaisia toimintamalleja.

3.6.3 Tuotekehityslähtöinen toimintamalli

Karisto (2006,53) esittää, että Treacy ja Wierseman (1995,31) mukaan tuotekehityslähtöisellä toimintatavalla toimiva yritys tarjoaa tuotteita, jotka jatkuvasti uudistavat kuluttajan käsitystä ”parhaasta tuotteesta” Yrityksen kilpailustrategiana on tuotejohtajuus ja se tarjoaa asiakaslisäarvonaan ylivoimaista tuotetta. Keskeistä tämän yrityksen toimintamallin yrityksille on tulla tunnetuksi erottumalla kilpailijoistaan, joten imagolähtöisyys ja mielikuvien luonti ovat keskeinen osa toimintaa. Tuotteen ylivoimaisuus ei siis välttämättä perustu fyysisiin elementteihin.

Tuotekehityslähtöisellä toimintamallilla toimiva yritys pyrkii jatkuvasti parantamaan nykyisen tuotteensa tasoa. Liiketoiminta perustuu jatkuvasti uudistuvaan tuote- tai palvelutarjontaan. Ideointikaan ei saisi olla jumittunutta pelkästään yrityksen rajojen sisäpuolelle. Toimintaa ei monesti leimaa suunnitelmallisuus, vaan tällä toimintamallilla toimivan yrityksen vahvuus piilee sen reagoitakyvyssä. Kyky ottaa riskejä on myös keskeinen osa tuotekehityslähtöisellä toimintamallilla menestymistä. Uhkana tällä liiketoimintamallilla kuitenkin on tuotteen ylivoimaisuuden itsetarkoituksellinen kasvattaminen, ilman käsitystä siitä, mikä osa tuotteesta tai palvelussa edustaakaan kuluttajalle lisäarvoa. Karisto (2006,53) mukaan Prahalad ja Ramaswamy (2004) toteavatkin, että lisäarvoa koskevissa kysymyksissä näkemyserot yrityksen ja asiakkaan välillä ovat pikemminkin sääntö kuin poikkeus.

Tuotelähtöisen toimintamallin peruspiirteitä ovat seuraavat piirteet:

- Myytävänä asiakaslisäarvona tuotteiden ylivoimaisuus.
- Ydintoimintoina innovointi, tuotekehitys ja markkina-aukkojen etsiminen.
- Johtamisjärjestelmät ovat suorituskeskeisiä, jotka palkitsevat kehittämisestä, eivätkä rankaise epäonnistumisista tai kehittämiseen vaadittavista välillä turhistakin uhrauksista.

3.6.4 Tuotantolähtöinen toimintamalli

Karisto (2006,54) esittää, että Treacy ja Wierseman (1995, 31) mukaan tuotantolähtöisyydellä tarkoitetaan luotettavien tuotteiden tarjoamista kuluttajille kilpailukykyisin hinnoin. Aina tuotantolähtöisiä yrityksiä ei kuitenkaan ohjaa halvimman hinnan tarjoaminen, vaan kilpailu-

strategiana voi olla tuotteen tai palvelun kokonaistaloudellisuus, joka toimii myös julkisten hankintojen lainsäädännössä hinnalle vaihtoehtoisena valintaperusteena. Tuotantolähtöistä toimintatapaa käyttävä yritys tarjoaa asiakkailleen yhdistelmän laatua, hintaa sekä käytön ja hankinnan helppoutta, johon kilpailijat eivät pysty vastaamaan. Tätä kautta syntyy myös yrityksen kilpailustrategia eli asiakkaalle luotava lisäarvo.

Kariston (2006,54) mukaan tuotantolähtöisyys on perinteistä Porterin (1984) kilpailustrategioiden jaottelua käyttäen lähellä kustannusjohtajuutta, jossa kaikessa toiminnassa pyritään kaikin tavoin saavuttamaan kustannusjohtajuus soveltamalla menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta saatavaa tietoa. Kariston (2006,54) mukaan Porterin kustannustehokkuuskilpailustrategia ei kuitenkaan tunnista asiakasta ja hänelle luotavaa lisäarvoa. Treacyn ja Wierseman jaottelun tavoin. Kilpailustrategia perustuu operatiiviseen tehokkuuteen, jolla haetaan kustannusetua. Siirtämällä kustannusetu asiakashintoihin luodaan asiakkaalle lisäarvoa. Kariston (2006,54) mukaan Grönroos (2001,30) onkin katsonut hintanäkökulmaan perustuvan kilpailustrategian noudattamisen olevan kannattavaa vain kustannusedun vallitessa, mutta huomioi myös, että alalle tulevat hintakilpailijat saattavat syödä ratkaisevan osan yrityksen katteista. Kariston (2006,54) mukaan Porter (1984,59) on lisäksi todennut, että alhaisen kustannustason saavuttaminen vaatii usein suhteellisesti korkean markkinaosuuden, jotta volyymiedut voivat tulla esiin. Toimintakulttuuri perustuu kurinalaisuuteen ja kammoksua tehostomuutta. Henkilöstön osaamisen roolina on ennen kaikkea näkyä kustannustehokkuutena ja sujuvuutena yrityksen prosesseissa.

Karisto (2006,54) on todennut, että nostamalla vähänkin hintojaan tuotantolähtöisen toimintamallin yritykset voisivat lyhyellä tähtäimellä kasvattaa voittojaan paljonkin. Toisaalta ne usein ymmärtävät, että pitkällä tähtäimellä niiden tulos on riippuvainen lisäarvon luomisesta asiakkaalle, ja tuoksi lisäarvon luomisen keinoksi ne ovat itse valinneet hinnan.

Operatiivisella tehokkuudella kilpailuetua itselleen luovat tuotantolähtöiset yritykset ovat myös kiinnostuneita asiakaspalvelusta vain siltä osin, kuin sillä voidaan vaikuttaa asiakkaan hankinnan kokonaistaloudellisuuteen ja hänelle luotavaan lisäarvoon. Ratkaisu ei kuitenkaan salli monimuotoisuutta niin palvelun sisältöön kuin tarjontaankaan; ”yksi ratkaisu sopii kaikille” - periaate takaa yritykselle mahdollisuuden virittää operatiivinen tehokkuus huippuunsa kyseisessä ratkaisussa ja luoda näin lisäarvoa asiakkaalle. Karisto (2006,55) mukaan Treacyn ja Wierseman (1995,62) esittävät, että tuotantolähtöisen yrityksen tärkeä ominaisuus onkin kyky olla miellyttämättä jokaista asiakasta. Karisto (2006,55) kärjistää että voi sanoa, ettei oppikirjan mukaan toimineella operatiiviseen tehokkuuteen nojaavalla yrityksellä tulisiakaan olla käsitystä asiakkaalle henkilökohtaista lisäarvoa luovista seikoista. Näin ollen sillä ei myöskään olisi lähtökohtaisesti eväitä toimia asiakaspalvelulähtöisellä toimintamallilla.

Kun tuotantolähtöinen yritys puolestaan etsii uusia tapoja käyttää nykyisiä voimavarojaan sekä uusia markkinoita, on oleellista, että yritys saisi toimia samalla toimintamallilla ja samoilla loppuun asti hiotuilla prosesseillaan kuin aikaisemminkin. Toimintamalliltaan tuotantolähtöiset yritykset ovat lisäksi erityisen alttiita liiketoimintaympäristön muutoksille, koska niiden kustannustehokkuudeltaan huippuunsa viety toimintamalli ja prosessit eivät välttämättä ole kustannustehokkaita enää uudessa toimintaympäristössä. (Karisto 2006,55)

3.6.5 Asiakaspalvelulähtöinen toimintamalli

Asiakaslähtöisellä toimintatavalla toimiva yritys tarjoaa asiakkailleen parasta kokonaisratkaisua, pelkän tuotteen tai palvelun tarjoamisen sijasta. Monet yritykset ovat juhlapuheissaan asiakaspalvelulähtöisiä, mutta harvan yrityksen prosesseihin sisältyy aidon asiakaslähtöisyyden edellyttämään joustavuutta. Todellisen asiakaspalvelulähtöisyyden toteuttaminen vaatii erittäin hyvää asiakkaan tarpeiden tuntemusta, koska yrityksen kilpailuetu perustuu kykyyn tulkitella asiakkaan tarpeita ja räätälöidä juuri heille oikea ratkaisu. Asiakkaan jatkuva mukanaolo toiminnassa ja jopa osallistuminen itse palveluprosessiin ovat tärkeitä. (Karisto 2006,56.)

Karisto (2006,56) selvittää, että asiakaspalvelulähtöiset yritykset keskittyvät asiakkaan haluaman tuotteen koko elinkaaren arvoon, ei pelkän yksittäisen tai muutaman ostotapahtuman luomaan arvoon. Näin yritykset ovat valmiita räätälöimään asiakkaalle juuri hänen haluamansa paketin, vaikka se tarkoittaisi yksittäisten palvelukokonaisuuden osien hankkimista joltakin toiselta yritykseltä. Suhdemarkkinointi-käsitteen alla yleensä käsiteltävät pitkät asiakassuhteet ja asiakassuhteiden hallinta ovat merkittävässä asemassa. Asiakaspalvelulähtöiset yritykset palkitsevat henkilöstöään yleensä asiakaspysyvyyden, ei hankittujen asiakkaiden tai laskutuksen määrän perusteella. Business- to business - kaupankäynnissä asiakaslähtöinen ratkaisu saattaa auttaa asiakasta sen omissa liiketoiminnallisissa pyrkimyksissä, ja luo parhaassa tapauksessa asiakkaalle kilpailuetua sen omissa ydintoiminnassa.

Asiakaspalvelulähtöinen toimintamalli perustuu Kariston (2006,56) mukaan:

- Asiakkaan tarpeiden tuntemiseen ja vuorovaikutukseen.
- Asiakasta koskevien päätösten delegointiin niille operatiivisille tasoille, joilla on paras tieto ratkaisun tekemiseen.
- Asiakaslupauksen jatkuvaan saavuttamiseen tai jopa asiakkaan odottaman tason ylittämiseen.

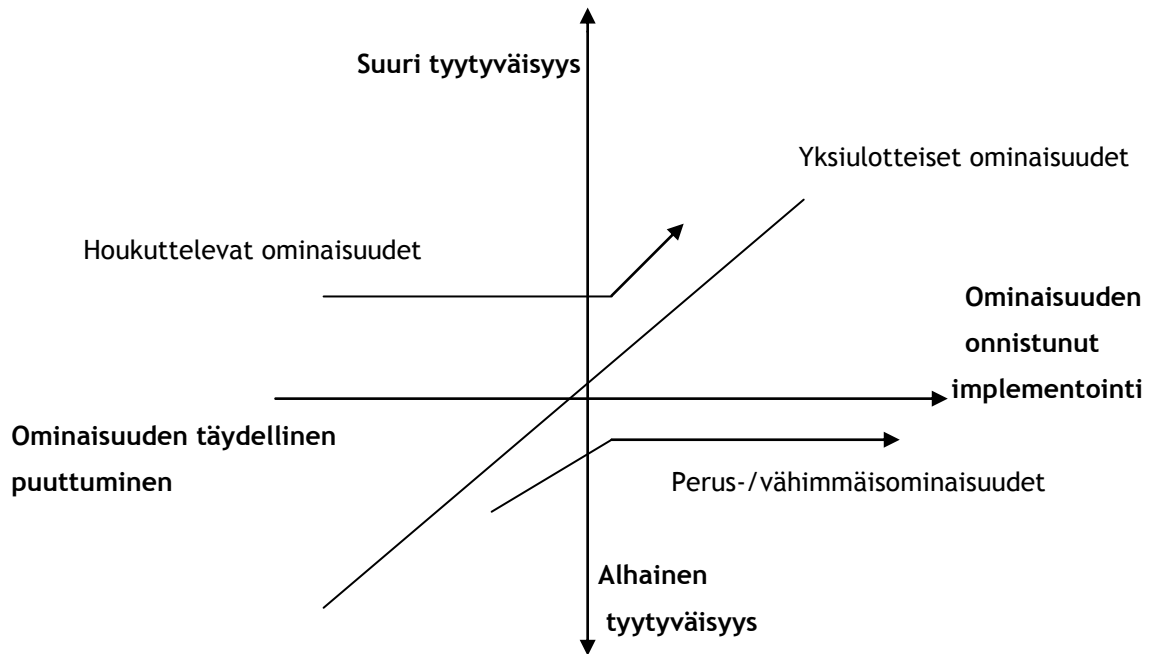
3.6.6 Toimintamallit Kanon mallin valossa

Karisto (2006,56) esittää, että Kanon malli (1996) tarjoaa yksinkertaisen tavan ymmärtää tuotteen tai palvelun erilaisia ominaisuuksia asiakaslisäarvon kannalta. Kanon jakaa tuotteen tai palvelun ominaisuudet perusominaisuuksiin, yksiulotteisiin ominaisuuksiin sekä houkutteleviin ominaisuuksiin.

Perusominaisuudet ovat tuotteelta vaadittavia vähimmäisominaisuuksia, joiden laiminlyönnillä yritys voi pelata itsensä ulos asiakkaan vaihtoehtojen joukosta, mutta ei voi luoda lisäarvoa asiakkaalle. Tuotantolähtöiselle yritykselle perusominaisuuksien tarjoaminen on olennaista. (Karisto 2006,56.)

Yksiulotteiset ominaisuudet puolestaan vaikuttavat lineaarisesti asiakkaan palvelukokemukseen. Esimerkiksi hinnan laskun katsotaan aina nostavan asiakkaan palvelukokemusta. Todellista lisäarvoa yritys voi tuottaa nostamalla monen yksiulotteisen ominaisuuden tason huomattavan korkealle. Karisto (2006,56) toteaa, että tuotekehityslähtöisellä toimintamallilla toimivien yritysten kilpailustrategia perustuu usein juuri tähän seikkaan.

Houkuttelevat ominaisuudet puolestaan ovat yleensä asiakkaan piileviä tarpeita, joiden löytäminen ja tarjoaminen tarjoaa asiakkaalle välitöntä lisäarvoa. Houkuttelevien ominaisuuksien kehittäminen ja tarjoaminen luo selkeästi nopeammin lisäarvoa kuin yksiulotteisten ominaisuuksien tarjoaminen. Asiakkaan palvelukokemus ei kuitenkaan laske alle neutraalin tason, vaikka palvelu ei sisältäisikään houkuttelevia ominaisuuksia. Tällaisten tarpeiden löytäminen on kuitenkin erittäin vaikeaa ja lisäksi houkuttelevien ominaisuuksien elinkaari on yleensä varsin lyhyt. Asiakslähtöisellä toimintamallilla toimivien yritysten kannalta houkuttelevien ominaisuuksien löytäminen ja tarjoaminen on keskeistä. Siksi tuotekehityslähtöisellä tai tuotantolähtöisellä toimintamallilla toimivat yritykset selviävät helpommin ajoittaisesta asiakasnäkökulman laiminlyönnistä. (Karisto 2006,57.)



Kuva 28 Kanon (1996) malli (Karisto 2006,57)

Kanon malli on Kariston (2006,57) mukaan mielenkiintoinen tutkimuksen kohteena olevan julkisten palvelujen ulkoistamisen kannalta. Kilpailuttamismenettely perustuu kuntaorganisaation laatimaan palvelukuvaukseen, johon yritykset vastaavat tarjouksillaan. Karisto (2006,57) mukaan Piekkola (2003,18) esittää, että valintakriteereinä kilpailutuksessa käytetään useimmiten vähimmäisominaisuuksia tai yksiolotteisia ominaisuuksia, koska julkisten palvelujen tehtäväksi on nähty ennen kaikkea tietyn peruspalvelutason takaaminen, jotta taloudellisuus- ja tehokkuusvaatimukset saavutettaisiin verorahoja kulutettaessa. Kunnan palvelukuvaus perustuu pääasiassa vähimmäisominaisuuksiin ja niiden ylittämisestä yritystä palkitaan varsin niukasti. Näin keskeiseksi valintakriteeriksi nousee usein juuri hinta, jota yksiolotteisena ja objektiivisena ominaisuutena on vaivatonta käyttää valinnan tukipylväänä. Houkuttelevien ominaisuuksien löytäminen ei ole yritykselle tässä tapauksessa kannuste, vaan näiden ominaisuuksien eteen uhrattavat resurssit ja aika muodostavat valinnalle pikemminkin esteen, koska yrityksen tekemä palvelukuvaus ei tällöin enää vastaa kunnan tarjouspyyntöä ja toisaalta yrityksen tarjoushinta helposti kasvaa.

3.6.7 Yritysten toimintamalleihin suhteutettu julkishallinnon toimintamalli

Julkishallinnollisen toimintatavan erot yritysten toimintamalleihin Kariston (2006,58) mukaan syntyvät Lindroosin ja Lohiveden (2004,141) mukaan paitsi sektorien toimijoiden erilaisista perustehtävistä, myös siitä, että palveluiden maksaja ja palveluiden käyttäjä ovat kaksi eri tahoja. Jälkimmäinen seikka monimutkaistaa heidän mukaansa erityisesti palveluiden ohjausta ja seuranta, koska asiakkaan palaute saadusta palvelusta on yrityksistä poiketen epäsuora.

Kariston (2006,58) mukaan Lindroos ja Lohivesi (2004) huomioivat, että julkisten palvelujen käyttäjänä ja maksajana toimivat toisistaan erilliset tahot. Julkis- yksityisen yhteistyön kannalta julkishallinnollisen toimintamallin keskeisin vaikutus on kuitenkin sillä, että julkisen palvelun sisällön määrittäjänä toimii käyttäjästä erillinen taho. Kuntaorganisaatio asettaa itsensä tilattavaa palvelukuvausta tehdessään kuluttajan asemaan. Näin ollen myös kunnallisia palveluja tarjoavat yritykset joutuvat niille vieraaseen tilanteeseen, jossa tyydytettävänä palvelutarpeena ei voikaan käyttää varsinaisen loppukäyttäjän tarpeita.

Julkisten palveluiden rahoitus perustuu pääosin verotukseen. Tähän seikkaan perustuu myös kuntien halu luoda kuntalaisille lisäarvoa kustannustehokkuuden kautta. Kariston (2006,58) tutkimuksen mukaan ulkoistettaessa julkinen palvelu yrityksen tuotettavaksi, arvioidaan yritysten tarjoamia palvelukuvauksia pitkälti riskin alhaisuuden perusteella, koska niiden julkisen palvelun tehtäväksi nähdään ensisijaisesti tietyn perustason ja -laadun toteuttaminen. Näin ollen kustannustehokkuus on ollut ylivoimaisesti tärkein arvonluomisen komponentti, niin kunnan itse tuottamissa kuin ulkoistamissakin palveluissa. Riskien karttaminen heijastuu ulkoistamisprosessissa vahvasti niin yksityisen palveluorganisaation valintaan kuin myös hankkeiden määrittelyyn ja sisältöön. Asiakkaan saama kokonaispalvelun kehittäminen on varsin harvoin tarkastelun keskiössä.

Julkishallinto toimii palveluntuottajana lähes Kariston (2006,59) mukaan poikkeuksetta monopoliasemassa. Kilpailun puuttuminen luo helposti organisaatioon sisäistä vastustusta kaikkea uudistumista ja kehittämistä kohtaan. Oman toiminnan sisäisestä optimoinnista tulee helposti toimintaa ohjaava tekijä, jolloin asiakaslähtöisyyttä huomioidaan vain niiltä osin, kuin se sopii tuotantokoneiston omiin prosesseihin. Tehostaakseen toimintaansa monet kunnat ovat kiinnostuneita jakamaan organisaationsa tilaaja-tuottaja-mallin mukaisesti palvelujen tilaajaan sekä tuottajaan. Mallin todellisen hyödyntämisen kannalta olennaista olisi kuitenkin kilpailun hyödyntäminen, jota ei kuitenkaan tapahdu, mikäli kuntaorganisaatiota ei aseteta yritysten kanssa samalle viivalle tuottajavaihtoehtoja vertailtaessa. Kariston (2006,59) mukaan tilaaja-tuottaja-mallin heikkona kohtana on nähty se, että kuntaorganisaation tuottajaosapuoli alkaisi sanella kuntaorganisaation tilaajaosapuolelle ehtoja palvelukuvaukseen omien prosessiensa perusteella. Tämäkin seikka voidaan tehokkaimmin välttää sallimalla aidosti kuntaorganisaation ulkopuoliset tuottajavaihtoehdot. Historia on osoittanut monopoliasemaan tottuneen organisaation olevan monesti kyvytön vastaamaan kilpailun tuomiin haasteisiin monopoliaseman purkauduttua.

Kuntalaisen kannalta oleellista on hänelle tarjottava palvelu. Todellisen kilpailutilanteen puuttuessa tilaaja-toimittaja-malliin siirtyminen ei välttämättä tuo mukanaan kuntatuottajan toiminnan kehittymistä. Samalla kuntalaiselle tarjottava lisäarvo säilyy ennallaan. Kariston (2006,59) mukaan Norman (2002) toteaa, että julkishallinnossa tulisikin korostaa palvelulo-

giikkaa, joka käsitteenä kattaisi myös valmistuslogiikan. Kariston (2006,59) mukaan Norman (2002, 127) esittämä palvelulogiikan soveltaminen tuottaa luovaa (liiketoiminnallista) ajattelua, jossa tiedostetaan että peruslogiikan sisällä on yksittäisiä valmistuslogiikan mukaisia saarekkeita. Palvelulogiikka toisin sanoen rohkaisee ajattelemaan arvon luomista ja arvoa tuottavia järjestelmiä, ei valmistuslogiikan kautta vakiintuneita saarekkeita.

Kariston (2006,59) mukaan Yliherva (2004, 62-63) on viitannut puheessaan, että kunnan kohdalla toteutuu väite siitä, että kaikki organisaatiot luovat lisäarvoa jollekin itsestään ulkopuoliselle taholle. Kunta luo palveluillaan lisäarvoa kuntalaisille, mutta tuota lisäarvoa on toistaiseksi luotu perustuen lähinnä kustannustehokkuuteen eli kunnan tavasta kilpailuttaa hinnalla. Hinnalla kilpailuttamisen yleisyyteen ei viitata tässä kohtaa ainoastaan hinnan käyttämiseen ainoana valintakriteerinä, vaan hintatekijälle annettavaan suureen painoarvoon, vaikka nimellinen valintaperuste olisikin kokonaistaloudellisuus. Kustannustehokkuuden ollessa valittu kilpailustrategia, voidaan julkishallinnollisen toimintamallin olevan selvästi lähempänä yritysten tuotantolähtöistä toimintamallia, koska siinäkin asiakkaalle luotava arvo perustuu kustannustehokkuuteen. Myös julkishallinnon säästötoimet ovat yleensä hyvin tuotantolähtöisiä. Tuntimääriä ja kapasiteettia supistamalla on haettu kustannusleikkauksia, ilman toimintamallien tai rakenteiden syvällistä pohtimista. Julkishallinnollista toimintamallia kokonaisuutena kuvaa seuraava kaavio. (Karisto 2006,59)

Lisäarvo asiakkaille	Menestymisen keinot	Menestymisen haaste
Kustannustehokas tehtävien toteuttaminen	Resurssitarpeen tunnistaminen	Tehtävien tehokas toteuttaminen
Toiminnan elinkaaren keskeiset haasteet	Keskeiset prosessit	Rakenne
Muutoksen vaiheessa projektien tehokas läpivientikyky, vakiintuneessa vaiheessa puolestaan toimintakyky, kustannustehokkuus ja laadun säilyttäminen	Palvelutoimituksen organisointi, kehitysprojektien tehokas läpivienti	Palvelutoimitus ja projekti-kehitysprosessi

Taulukko 4 Julkishallinnollinen toimintamalli (Karisto 2006,59, Lindroos & Lohivesi 2004,74 mukaan)

Karisto (2006,60) on tehnyt mielenkiintoisen havainnon, jossa julkisten palvelujen ulkoistamisen kannalta kuntien julkishallinnollisissa toimintamallissa ja yritysten tuotantolähtöisissä toimintamallissa on samankaltaisuutta. Julkishallinnollinen toimintamalli luo raameja myös kuntaorganisaation toiminnalle sen toimiessa palvelujen tilaajana. Julkishallinnollisen ja tuo-

tantolähtöisen toimintamallin välillä havaittujen yhtäläisyyksien vuoksi Karisto (2006,60) toteaa perustellusti, että kilpailutus suosii tuotantolähtöisellä toimintamallilla toimivia yrityksiä. Tuotantolähtöisellä toimintamallilla toimivat yritykset ovat tottuneet tarjoamaan asiakkailleen lisäarvoa kustannustehokkuudella, jota kunta asiakkaana arvostaa päällimmäisenä valintakriteerinä.

Haminan kaupunki valitsi kiinteistö- ja energiatehokkuushankkeen energiakumppanin laadun eikä hinnan perusteella. Ensimmäisessä tarjouskilpailussa mukana ollut Siemens Oy oli jättänyt markkinaoikeudelle hakemuksen, jossa vaati lautakunnan päätöksen poistamista virheellisen hankintamenettelyn vuoksi. Yhtiön mukaan virheellisyys tapahtui siinä, että lautakunta perusti kumppanin valinnan ainoastaan laatukriteereihin huomioimatta lainkaan hintaa. Haminan teknisen toimen johtaja Matti Filpun mukaan hinnan määrittäminen on vaikeaa, koska kyseessä on varsin uusimuotoinen hanke, joka toimii kumppanuusperiaatteella. Uusi kilpailutus vie vähemmän aikaa kuin oikeusprosessi, joten aikaisempi päätös purettiin.

(Larvio 2009)

3.6.8 Liiketoimintamallien luokittelu arvon tuottamisen ja tarjoaman perusteella

Liiketoimintamalleja koskeva käsitteistö perustuu monilta osin strategia kirjallisuuteen. Valkokarin ym. (2008,159) mukaan Morris ym. (2005) ja Tikkanen ym. (2005) esittävät, että liiketoimintamallit nähdään usein liiketoimintaa selittävänä tasona strategian ja liiketoimintaprosessien välissä. Valkokarin ym. (2008,159) mukaan Rajala ym. (2003) ja Osterwalder (2004) selvittävät, että liiketoimintamallin käsite sisältää joitakin elementtejä liiketoimintastrategiasta ja pyrkii ilmentämään liiketoimintastrategiaa yrityksen näkyvässä toiminnassa. Valkokarin ym. (2008,159) mukaan esimerkiksi Seddon ja Lewis (2003) pitävät liiketoimintamallia liiketoiminnan abstraktiona, joka kuvaa liiketoiminnan ominaispiirteet, ansaintalähteet ja määrittää, miten yritys asemoituu liiketoimintaverkossaan.

Liiketaloustieteellinen tutkimus on määritellyt Valkokarin ym. (2008,159) mukaan Hedmanin ja Kallingin (2003) sekä Osterwalderin (2004) näkökulmasta liiketoimintamallin useista eri näkökulmista. Yhteistä monille näistä määritelmistä on eri liiketoimintamalleille tunnusomaisten elementtien tunnistaminen.

Näihin liiketoimintamallien elementteihin lukeutuvat Valkokarin ym. (2008,159) mukaan:

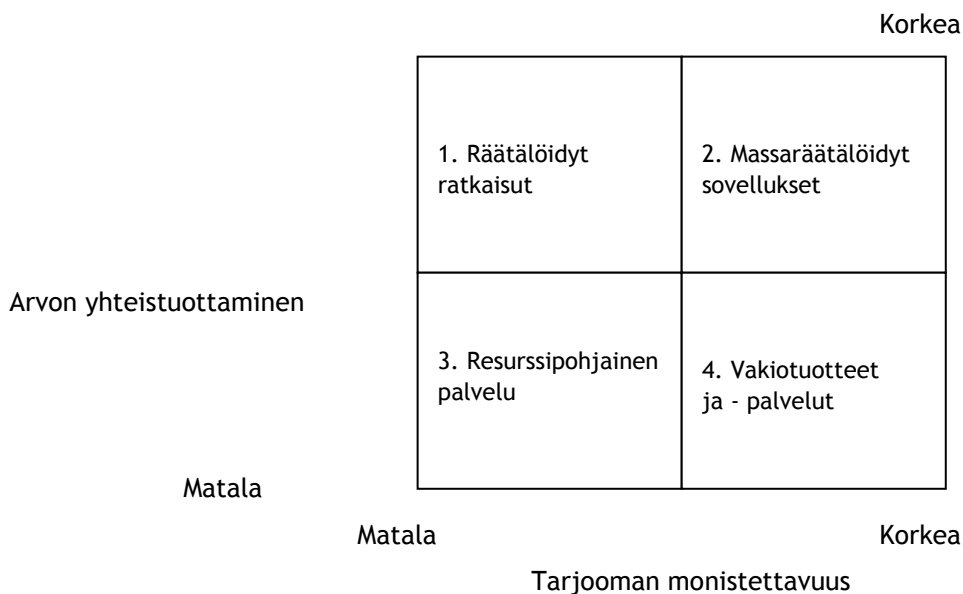
1. Tuotteista ja palveluista muodostuva tarjooma.
2. Liiketoimintamallin kehittämisessä ja toteuttamisessa tarvittavat resurssit.
3. Liiketoimintaverkosto toimijoineen Timmers (2003), Morris ym. (2005) Westerlund (2007).

4. Ansaintamalli, joka sisältää tietylle liiketoiminnalle tunnusomaiset tulonlähteet, hinnoitteluperiaatteet ja kustannusrakenteen.

Liiketoimintamallien elementtien ilmenemismuoto ja suhteellinen painoarvo vaihtelevat eri liiketoimintatyyppien välillä (Valkokari ym.2008,159.)

Liiketoimintamalleja voidaan luokitella eri ryhmiin. Valkokari ym. (2008,160) mukaan Rajala ja Westerlund (2007) ovat määritelleet kaksi ulottuvuutta, joiden avulla liiketoimintamallit voidaan ryhmitellä niiden erityispiirteiden mukaisesti. Kumpikin ulottuvuus muodostaa jatkumon, jolle liiketoimintamalli voidaan sijoittaa. Ensimmäinen ulottuvuus kuvaa liiketoimintamallille ominaisen tarjooman samanlaisuutta tai erilaisuutta eri asiakkaille. Jatkumon toisessa ääripäässä ovat kullekin asiakkaalle yksilölliset tai erilaistettut tarjoomat ja toisessa ääripäässä kaikille asiakkaille yhdenmukaiset, standardoidut tuote- ja palvelutarjoomat.

Tarjooman luonne ei kuitenkaan yksin riitä kuvaamaan erityyppisten liiketoimintamallien luonnetta ja ominaispiirteitä. Toisena ulottuvuutena on arvon yhteistuottaminen. Se kuvaa toimittajan ja asiakkaan suhteen läheisyyttä sekä kaupankäynnin molempien osapuolten osallistumista arvon yhteistuottamiseen. Jatkumon toisessa ääripäässä ovat liiketoimintasuhteet, joissa asiakas ja toimittaja ovat toisilleen etäisiä ja toimivat pääasiassa välikäsien kautta. Toisessa ääripäässä taa suhde on kiinteä ja toimijat ovat suuntautuneet yhteistoimintaan. (Valkokari ym.2008, 160.)



Kuva 29 Liiketoimintamallien luokittelu (Valkokari ym. 2008,160)

Mallissa tunnistetaan kahden ulottuvuuden- tarjooman luonteen ja arvon yhteistuottamisen - suhteen neljä eri tyyppistä liiketoimintamallien luokkaa, jotka ovat: räätälöidyt ratkaisut,

massaräätälöidyt sovellukset, resurssipohjainen palvelu, ja vakiotuotteet ja -palvelut. Nämä perustyyppit on esitetty tiivistäen oheisessa taulukossa. (Valkokari ym.2008,161.)

Liiketoimintamallin tyyppi	Räätälöidyt ratkaisut	Massaräätälöidyt sovellukset	Resurssipohjainen palvelu	Vakiotuotteet ja -palvelut
Tarjooman luonne	Tyypillinen tarjooma perustuu asiakaskohdistaisesti toteutettavaan ratkaisuun	Tyypillinen tarjooma muodostuu massaräätälöidyistä sovellusrungoista ja modulaarisista komponenteista	Tarjooma muodostuu joukosta komponentteja ja puoli-valmiita sovellusratkaisuja.	Kaikille asiakkaille yhdenmukaiset tarjoomat perustuvat yhtenäiseen ydintuotteeseen, modulaariseen tuoteperheeseen ja/tai standardoituun palveluun.
Asiakassuhde	Yksittäistuotannon perustana on läheinen tilaaja-toimittajasuhde	Asiakassuhteessa välittäjinä ovat lisäarvopalveluja tuottavat jälleenmyyjät	Asiakassuhteista vastaa ratkaisutoimittajan sisäinen verkosto	Asiakkaita palvelee laaja jakeluverkko tai online-jakelun avulla
Ydinkyvykkyydet	Toiminnassa korostuu kyky ymmärtää ja palvella asiakaskohtaisia	Kyky ymmärtää ja ratkaista joustavasti pienten asiakasryhmien tarpeita on keskeistä	Liiketoiminnan perustana on kyky tuottaa ratkaisuja teknologisesti spesifeihin tarpeisiin	Liiketoiminta perustuu kykyyn tunnistaa ja palvella laajan asiakasjoukon yhteisiä tarpeita

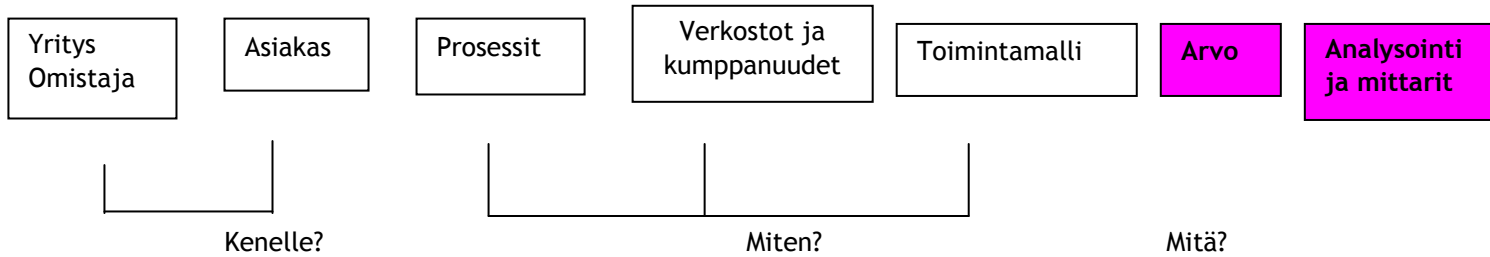
Taulukko 5 Liiketoimintamallien perustyyppit ja niiden keskeiset piirteet (Valkokari ym. 2008,161)

Valkokarin ym. (2008,162) mukaan Rajala ym. (2003) ja Osterwalder (2004) ovat esittäneet, että liiketoimintamallin kehittäminen edellyttää sen keskeisten elementtien strategista yhteensovittamista. Tämän lisäksi liiketoimintamallien on sovittava ympäröivän liiketoimintaverkoston osaksi ja perustettava sen hyödyntämiseen.

Valkokari ym. (2008,162) mukaan Rajala ja Westerlund (2007) ovat esittäneet, että yritysten verkostosuhteet ovat hyvinkin erilaisia eri liiketoimintamallien yhteydessä. Esimerkiksi vakiotuotteiden ja -palvelujen tarjoajien liiketoimintasuhteet painottavat korostuneesti jakelun tehokkuutta ja laajaa peittoa, kun ohjelmistojen räätälöinnin yhteydessä tärkeimpinä näyttäisivät olevan suhteiden toimivuus teknologiapartnereiden kanssa. Lisäksi liiketoimintaverkostojen rooli ja tavoitteet vaihtelevat erityyppisten liiketoimintamallien yhteydessä. Kussakin liiketoimintamallin perustyyppissä verkostojen johtaminen sisältää samoja elementtejä, mutta ne saavat liiketoimintamallien ominaispiirteiden mukaisesti erilaisia muotoja. Toisin sanoen, havaitut neljä johtamisen keinoa painottuvat sisällöltään ja kohteiltaan eri tavalla eri liiketoimintamalleissa, vaikka eivät välttämättä eroaisikaan laadullisesti toisistaan.

3.7 Arvon laskemisen menetelmiä ja mittareita

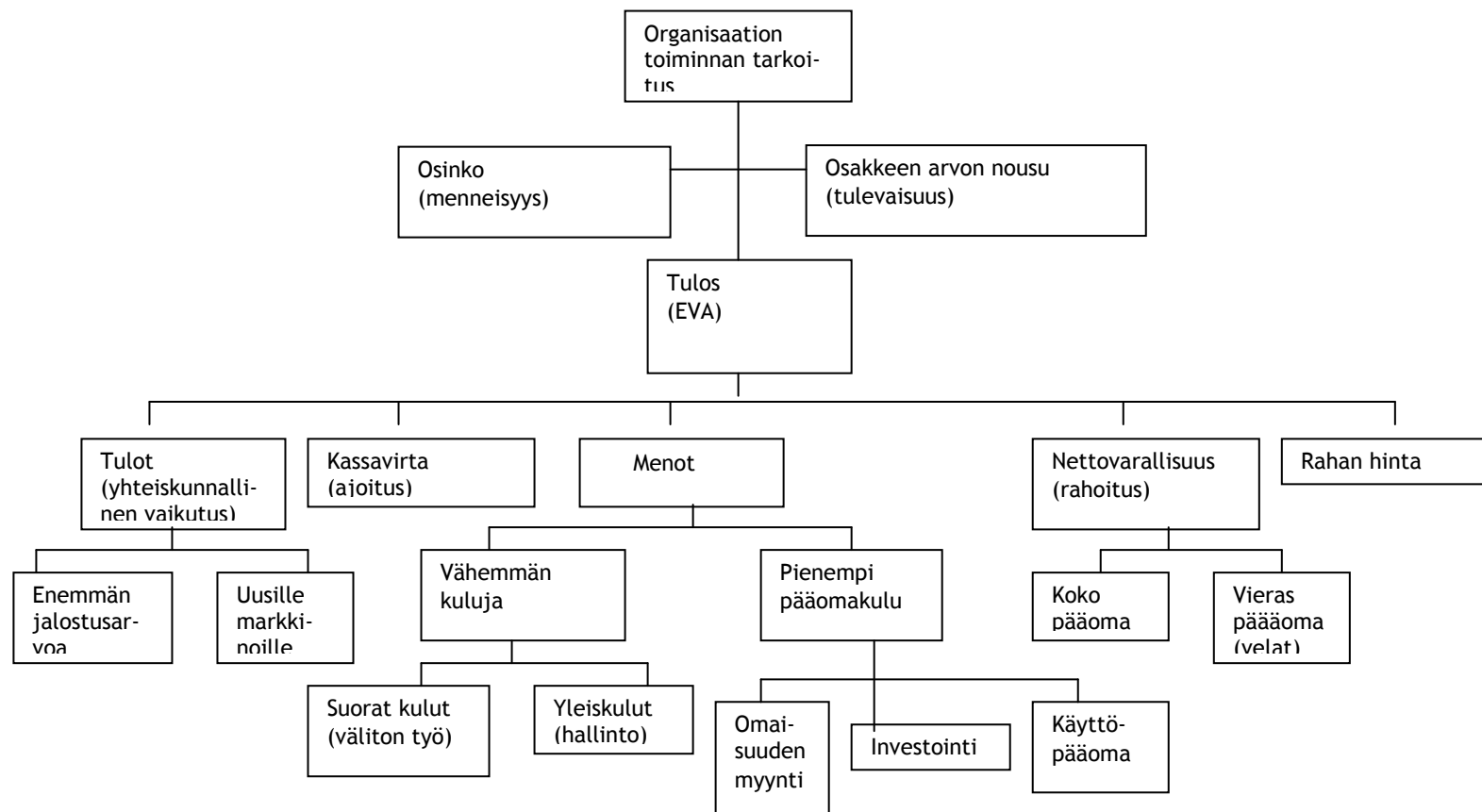
Seuraavassa esitetään arvon laskemisen menetelmiä ja mittareita omistajan, asiakkaan, prosessien, verkostojen ja kumppanuuksien näkökulmista.



Kuva 30 Arvon analysointi ja mittarit

3.7.1 Omistaja-arvon mittaaminen

Yrityksen markkina-arvon kasvattamiselle yritysten johtamisessa ja ohjaamisessa on panostettu sellaisten tunnuslukujen kehittämiseen ja käyttämiseen, jotka kuvastavat omistajan arvoa ja sen muutosta. Keskeiseksi yrityksen arvon määrittämisessä käytettävistä tunnusluvuista on noussut ns. taloudellinen lisäarvo, EVA (economic value added), jolla voidaan mitata yrityksen tuottamaa arvoa suhteessa rahoitusmarkkinoiden yleiseen tuottoon. Muita tunnuslukuja ovat mm. pääoman tuottoaste (ROI) ja Share holder value (SHV). (Laamanen & Tinnilä 2009,17.)



Kuva 31 Taloudellinen menestys (Laamanen & Tinnilä 2009, 18)

Laamanen ja Tinnilän (2009, 18) mukaan julkisissa organisaatioissa taloutta tulee täydentää yhteiskunnallisilla vaikutuksilla lisäksi organisaation arvoon vaikuttaa sen asema markkinoilla, esim. asiakassuhteet, imago, markkinaisuus, teknologioiden suojaus, osaaminen.

Pääoman käytön tehokkuus

Työntekijöiden ammattitaidon ohella yrityksen toisen käyttövoiman muodostaa pääoma. Työn tehokkuuden ja tuottavuuden ohella yrityksessä on seurattava samalla tavalla myös pääoman käytön tehokkuutta. Pääoman käytön tehokkuutta mitataan tuottoasteena, josta usein käytetään nimitystä ROI. Sen arvo saadaan suhteuttamalla liikevoitto toiminnan sitomaan pääomaan. (Sakki 2009, 75.)

$$\text{Pääoman tuotto} = \frac{\text{liikevoitto}}{\text{sidottu pääoma}}$$

3.7.2 Asiakkaan kokeman suhteen arvon laskemisen menetelmiä

Grönroos (2009,193) tarkastelee seuraavassa tapoja lähestyä asiakkaan kokeman suhteen arvon ymmärtämistä. Näiden lähestymistapojen pohjalta voidaan määrittää ja poistaa suhdetta tuhoavia tekijöitä, havaita ja vahvistaa arvoa lisääviä tekijöitä sekä kehittää arvon laskemisen menetelmiä.

Asiakkaan kokemaa arvoa (AKA) voi kuvata viidellä seuraavalla yhtälöllä:

$$\text{AKA 1} = \frac{\text{episodin hyödyt} + \text{suhteen hyödyt}}{\text{episodin uhraus} + \text{suhteen uhraus}}$$

$$\text{AKA 2} = \text{transaktion arvo} + \text{tai} - \text{suhteen arvo}$$

$$\text{AKA 3} = \frac{\text{ydinratkaisu} + \text{lisäpalvelut}}{\text{hinta} + \text{suhdekustannukset}}$$

$$\text{AKA 4} = \text{ydinarvo} + \text{tai} - \text{lisäarvo}$$

$$\text{AKA 5} = \frac{\text{pitkän aikavälin vaikutus tuottoihin}}{\text{hinta} + \text{suhdekustannukset}}$$

Yhtälöt kuvaavat samaa arvon käsitettä eri näkökulmista. Kun ne kaikki otetaan huomioon, saadaan syvällinen käsitys siitä, miten asiakas kokee arvon, mitkä tekijät tuohon arvoon vaikuttavat ja miten arvoa voidaan hallita. On syytä korostaa, että kyse on koko ajan käsityksestä. Esimerkiksi ydinratkaisu ja episodin ja suhteen hyödyt ja uhraukset eivät ole absoluuttisia käsitteitä, vaan kuvaavat koettuja hyötyjä ja uhrauksia. Sama koskee ydinratkaisuja ja lisäpalveluja. Hinta ja suhdekustannuksetkin voivat olla käsityksiä. (Grönroos 2009,193.)

Ensimmäinen yhtälö (AKA 1) osoittaa, että arvo koostuu sekä yksittäisiä episodeja tai palvelutapaamisia että koko suhdetta koskevista kokemuksista. Tämä tarkoittaa, että suhteessa on luonnostaan arvoa tuottavia tekijöitä. Suhteen hyötyjä voivat olla esim. luottamus palvelun tuottajaan tai osapuolten välille muodostuneet sosiaaliset ja tekniset sidokset. Grönroosin (2009,193) mukaan näiden hyötyjen merkitys voi tietysti olla suuri tai vähäinen, ja se voi vaihdella ajan mittaan. Tärkeintä on, että ne tunnistetaan todellisiksi arvoa tuottaviksi hyödyiksi eikä vain tunteiksi. Jatkuvassa suhteessa tehdään myös uhrauksia suhteen vuoksi. Asia-

kas tiedostaa, että suhteeseen liittyy joitakin uhrauksia. Tietyn pankin asiakkuus saattaa merkitä talletuksille pientä korkoa, mutta asiakas hyväksyy tämän, koska luottaa pankkiin ja pitää sen henkilökohtaisesta palvelusta (suhteen hyödyt).

Jokainen episodi, palvelutapaaminen tai fyysisen tuotteen osto tuottaa hyödyn (episodin hyöty) ja vaatii uhrauksen tai panostuksen (episodin uhraus), joka tarkoittaa yleensä maksettavaa hintaa. Yhden palvelutapaamisen arvoa ei voi kuitenkaan pelkästään laskea pelkästään sitä koskevan hyödyn ja uhrauksen mukaan, vaan myös koko suhteen hyödyt ja uhraukset vaikuttavat asiakkaan kokemaan kokonaisarvoon. (Grönroos 2009,194.)

Toinen yhtälö (AKA 2) valaisee samaa asiaa kuin edellinenkin. Episodin hyödyt ja uhraukset muodostavat ydinratkaisun- tuotteen tai ydinpalvelun -transaktiosta eli vaihdosta peräisin olevan arvon, kun taas suhteen hyödyt ja uhraukset muodostavat itse suhteen tuottaman arvon. Koettu kokonaislaatu koostuu siis sekä transaktion arvosta, että suhteen arvosta. (Grönroos 2009,194.)

Kolmas yhtälö (AKA 3) on tarkastelukulmaltaan erilainen. Asiakkaan saamat hyödyt jaetaan kahteen osaan: ydinratkaisun ja lisäpalvelujen tuottamaan hyötyyn. Ydinratkaisu (rahoitustapahtuma, tuotantolaitteisto tai kuljetus paikasta toiseen) koetaan episodin tasolla. Ydinratkaisu vaikuttaa lopputulokseen liittyvän teknisen laadun eli mitä-ulottuvuuden kokemiseen. Episodiin voi liittyä lisäpalveluja, kuten henkilökohtainen huolenpito, toimitukset tai kuljetuksen aikana tarjottava ateria. Myös pysyvään suhteeseen voi liittyä lisäpalveluja: kuten tietopalvelu, sosiaaliset yhteydenotot tai laatuongelmien korjaus. Nämä lisäpalvelut koetaan prosessiin liittyvänä toiminnallisena laatuna eli miten-ulottuvuutena. Nimittäjässä on hintakomponentti, joka koetaan lyhyellä aikavälillä ja suhdekustannuskomponentti, joka toteutuu aikaa myöten suhteen kehittyessä. Hinnan ja suhdekustannusten summa vastaa suhteen pitkän aikavälin kokonaiskustannuksia tai -uhrauksia ja on yhtä suuri kuin ensimmäisen yhtälön, episodin ja suhteen uhrauksen summa. (Grönroos 2009,194.)

Asiakkaan kokemaa arvoa voi kasvattaa lisäämällä hyötyjä eli kasvattamalla yhtälön osoittajaa. Ydinratkaisun parantaminen tai uusien lisäpalvelujen, kuten konsultointituen, tarjoaminen voi saada asiakkaat kokemaan suhteen arvon entistä suuremmaksi. On yhtä tärkeää ja joskus tärkeämpääkin tarkastella yhtälön nimittäjää (AKA 3). Kun asiakkaan kokemaa uhrausta pienennetään, koettu arvo kasvaa. Uhrauksen pienentämisen mielenkiintoinen puoli ei liity hintaan, jota ei tule alentaa, vaan suhdekustannuskomponenttiin. Jos yritys helpottaa asiakkaan mahdollisuuksia olla tekemisissä yrityksen kanssa ja tekee sen entistä taloudellisemmaksi, tämä voi vaikuttaa myönteisesti asiakkaan kokemaan arvoon. Asiakkaat suhtautuvat tällaiseen vaikutukseen yleensä suopeasti. Seuraavassa jaksossa tarkastellaan tätä tarkemmin asiakkaan kokeman arvon neljännen (AKA 4) yhtälön valossa. (Grönroos 2009,194.)

Viides yhtälö on itse asiassa sama kuin kolmas yhtälö (AKA 3). Se osoittaa kokonaistarjooman (ydinratkaisun ja lisäpalvelujen) taloudellisen vaikutuksen, joka pitäisi laskea nykyarvona jakamalla kokonaistuottojen kerryttämisen pitkän aikavälin tuki tuottojen kerryttämiseen tarvittavalla pitkän aikavälin uhrauksella. Grönroosin (2009,195) mukaan tämä on liiketoiminnalliselta kannalta *kaikkein tärkein asiakkaalle koituvan arvon laskelma*. Se kuitenkin edellyttää, että tuottotaso pystytään arvioimaan kohtuullisen pitkältä ajanjaksolta ja että sekä saman ajanjakson välittömät että välilliset suhdekustannukset pystytään arvioimaan ainakin summittaisesti. *Hinta lyhyen välin aikavälin uhrauksena on yleensä kiinteä ja helposti laskettavissa. Tässä piileekin hinnan vaarallisuus. Koska hinta on ainoa varmasti tunnettu muuttuja, ratkaisun hinta nousee aivan liian usein tärkeimmäksi ja joskus ainoaksi päätöksenteon kriteeriksi.* (Grönroos 2009,195.)

Neljännessä asiakkaan kokeman arvon yhtälössä (AKA 4) ilmiötä tarkastellaan taas uudesta näkökulmasta. Arvo jaetaan siinä ydinarvoon ja lisäarvoon. Ydinarvo tarkoittaa ydinratkaisun hyötyjä verrattuna siitä maksettuihin hintaan. Lisäarvoa tuottavat suhteen lisäpalvelut verrattuna ajan mittaan toteutuviin suhdekustannuksiin. (Grönroos 2009,195.)

Grönroos (2009,195) havaitsi, että lisäarvo voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. (Vertaa AKA2- yhtälössä näkyvään suhteen arvoon). Jos lisäarvo on positiivinen esimerkiksi nopeiden toimitusten, huomaavaisten ja kannustavien asiakaspalvelijoiden tai jouhevasti hoidettu palvelun normalisoinnin ansiosta, vaikutus koettuun kokonaisarvoon on myönteinen. Jos lisäpalvelut tietävät asiakkaalle tarpeettomia tai odottamattomia suhde-kustannuksia, vaikutus on negatiivinen. Tällöin ei ole kysymys lisäarvosta vaan arvonvähennyksestä.

Negatiivista lisäarvoa aiheuttavat

1. monimutkaiset järjestelmät
2. vaikeaselkoinen tekniikka
3. epäystävälliset tai osaamattomat työntekijät
4. myöhäiset toimitukset
5. virheelliset laskut
6. huonosti hoidetut reklamaatiot
7. ylläpitopalveluissa viivyttely
8. mutkikas dokumentaatio
9. pitkät jonotusajat yms.

Grönroos (2009,196) toteaa, että jos tällaisia asiakassuhteiden kontakteja tai prosesseja ei hoideta palveluina vaan hallinnollisina rutiineina tai muuten asiakasvihamielisesti, tai jos

niissä keskitytään vain sisäiseen tehokkuuteen, niillä on tavallisesti vahingollinen vaikutus asiakkaan kokemaan arvoon. Toimitusten myöhästyminen, tukipalvelujen puuttuminen ja ylläpitopalvelujen viivästyminen tuhoavat nopeasti erinomaisenkin ydinarvon, puhumattakaan henkilöstön epäystävällisyydestä ja epäluotettavuudesta tai välinpitämättömyydestä palvelun normalisointia kohtaan. *Ne asiakassuhteiden alueet eli AKA 3:n lisäpalvelut, joita ei hoideta asiakkaille tarjottavina palveluina, vaan hallinnollisina rutiineina, muuttuvat herkästi arvon pilaajiksi.* Ne aiheuttavat asiakkaille ongelmia, antavat huonon vaikutelman palvelusta ja tietävät ylimääräisiä kustannuksia, joten ne vähentävät ydinratkaisun arvoa.

Grönroosin (2009,196) selvityksen mukaan yrityksillä näyttää kuitenkin olevan vaikeuksia ymmärtää, mitkä palvelut ovat todella arvokkaita asiakkaille ja lisäävät heidän kokemaansa arvoa eli lisäävät arvoa. Lisäarvoa käsitellään lähes aina jonain ylimääräisenä tai uutena asiakkaille luotavana seikkana. Ei ole kuitenkaan järkevää lisätä uusia palveluja suhteeseen, jossa on jo arvonpilaajia, koska viimeksi mainitut pilaavat ratkaisun ydinarvon. Uuden luomista paljon tehokkaampi tapa lisätä arvoa asiakkaille on parantaa jo tehtyä. Hallinnollisina rutiineina hoidettujen ja asiakkaille mahdollisesti ylimääräisiä ja odottamattomia suhderekustannuksia aiheuttavien asiakaskontaktien ja prosessien muuntaminen asiakkaille tarjottaviksi palveluiksi vähentää asiakkaiden tarpeettomia kustannuksia tai jopa poistaa ne. Samalla asiakaskontaktien laatu paranee. AKA4-yhtälön lisäarvo-osuus muuttuu positiiviseksi ja alkaa kartuttaa asiakkaan kokemaa kokonaisarvoa.

Ydinratkaisun arvoa heikentävien prosessien ja asiakaskontaktien löytäminen ja korjaaminen ovat tärkeitä johtamistehtäviä. Kun mahdolliset arvonpilaajat on poistettu, asiakkaan kokema arvo kohenee ja asiakassuhde lujittuu. Tämän jälkeen suhteeseen voi lisätä uusia arvoa tuottavia tuotteita ja palveluja. Grönroos (2009,196) toteaa kuitenkin, ettei siinä vaiheessa enää tarvitakaan ylimääräisiä tuotteita tai palveluja. Tärkeintä ei siis ole luoda asiakkaille ensisijaisesti uutta, vaan parantaa vanhaa.

Grönroosin (2009,196) mukaan *johtajien tulisi määrittää asiakassuhteidensa arvoa tuottavat tekijät ja kehittää tässä jaksossa esiteltyjen asiakkaan kokemaa arvoa kuvaavien yhtälöiden pohjalta malleja, jotka osoittavat asiakkaille toimitettavien tarjoomien rahallisen arvon.* Ilman tällaisia malleja voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta osoittaa asiakkaille kokonaisvaltaisen palvelutarjooman arvoa ja sen kehittymistä.

3.7.3 Asiakasnäkökulmamittarit

”Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan organisaation halua tyydyttää asiakkaiden tarpeet järjestelmällisesti huomioiden heidän odotuksensa” (Sivonen & Työppönen 2006,44)

Asiakaskeskeisyyden pitää myös näkyä asiakkaalle palveluorganisaatiossa asiakaskeskeisyyden puuttumisen huomaaminen on helppoa. Palveluorganisaation toiminnassa lähtökohtana on organisaation johdon antama palvelulupaus asiakkaille. Henkilöstö lunastaa palvelulupauksen tilanteissa, jossa he kohtaavat asiakkaan johdon tuella. Markkinointi on väline, jolla asiat viestitään osapuolien välillä. Organisaatio voi antaa palvelulupauksen myös niiden osalta, vaikka lupauksen lunastaminen tapahtuu järjestelmän välityksellä ilman varsinaista interaktiivista markkinointia. (Sivonen & Työppönen 2006,44.)

Asiakkaiden odotuksiin vaikuttavat Sivosen ja Työppösen (2006,45) mukaan asiakkaiden tarpeet, palvelun hinta, asiakkaan aikaisemmat kokemukset kyseisestä organisaatiosta ja muista organisaatioista, mainonnassa annetut lupaukset, muiden ihmisten moitteet ja suositukset, asiakkaan oma panostus sekä tilannetekijät.

Seuraavassa on esimerkkejä asiakasnäkökulman mittaamisesta Sivosen ja Työppösen (2006,45) mukaan:

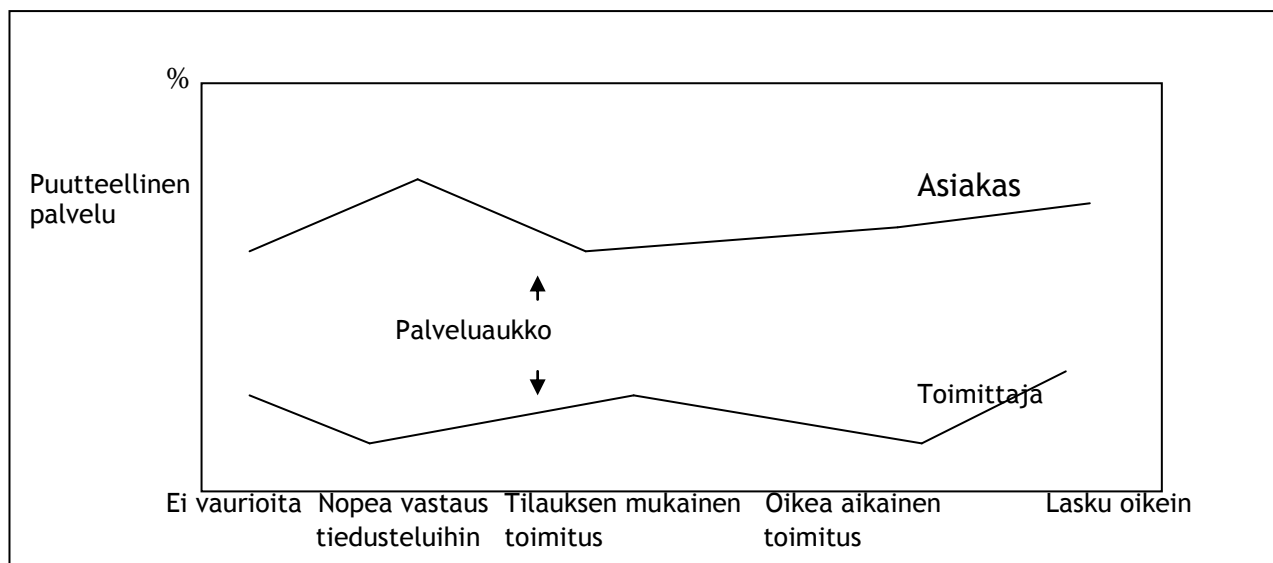
1. asiakkaiden lukumäärä
2. markkinaosuus
3. markkinaosuus jossakin segmentissä
4. vuotuinen myynti per asiakkaat
5. menetetyt asiakkaat
6. asiakassuhteisiin käytetty keskimääräinen aika
7. asiakkaiden lukumäärä per henkilöstön lukumäärä
8. tulosta tuottaneet asiakaskontaktit kaikista kontakteista
9. asiakastyytyväisyysindeksi
10. asiakasuskollisuusindeksi
11. kustannukset per asiakas
12. asiakaskäyntien lukumäärä
13. asiakaskäynteihin käytetty aika
14. reklamaatioiden lukumäärä
15. markkinointikustannukset
16. tavaramerkki-indeksi.

Sakin (2009,84) mukaan palvelukyky tarkoittaa yrityksen kykyä toimia asiakkaan odottamalla tavalla. Paitsi, että asiakkaiden tarpeet ovat erilaisia, voivat asiakkaiden omiin kokemuksiinsa perustuvat käsityksetkin poiketa huomattavasti siitä, mitä tavarantoimittaja itse uskoo toimintus- ja palvelukykyvystään. Siksi Sakin (2009,84) mukaan palvelukykyä tulisi mitata ennen kaikkea asiakkaiden näkökulmasta.

Palvelukykyä mitataan Sakin (2006,85) mukaan asiakaspalautteen ja asiakastyytyväisyystutkimusten avulla. Niillä selvitetään asiakkaiden mielipide muiden muassa seuraavista asioista:

- Kilpailukykyisyys: Asiakkaiden käsitys yrityksen tuotteiden ja palveluiden hinta-kilpailukykyvyydestä.
- Valikoiman saatavuus: Kuinka suuren osan asiakkaiden valikoimista pystymme kattamaan?
- Toimitusvarmuus: Miten asiakkaat kokevat toimitusvarmuuden? Poikkeako heidän käsityksensä yrityksen omista toimitusvarmuusmittauksista?
- Toimitustiheys ja eräkkö: Miten tulisi toimia, jotta pienet erät eivät aiheuta kottouttomia kustannuksia? Voidaanko tehdä yhteistyötä?
- Helppous, vaivattomuus, palveluallttius: Helppous tarkoittaa vaivatonta tilaamista, alhaisia ostamisen kustannuksia ja yksinkertaista laskutusjärjestelmää. Voiko myyjä täydentää asiakkaan varastoa oma-aloitteisesti?
- Yhteistyökyky, yhteydenpito, tietoyhteys, markkinointiviestintä: Tämä on lähellä edellistä ja tällä tarkoitetaan asiakkaan mahdollisuutta seurata toimitustapahtuman etenemistä ja mahdollisuutta pysyä perillä toimituksen vaiheesta ja aikataulusta. Mitä muutoksia on tapahtunut ja miten niistä tiedotetaan?
- Toiminnan ja tuotteiden laatu, ympäristö: Miten hyvin asiakasta pystytään neuvomaan ja opastamaan? Toimitaanko kestävän kehityksen periaatteiden mukaan?

Sitä, että toimituskykyä tulisi mitata myös asiakkaiden näkökulmasta kuvaa Sakin (2006,85) mukaan niin sanottu palveluaukon-käsite. Seuraavassa esimerkissä Sakin (2006,85) mukaan vain 6 % tavarantoimittajista uskoi toimittavansa asiakastilauksia myöhässä. Asiakkaista sitä vastoin enemmän kuin joka neljäs valitti myöhästymisiä.

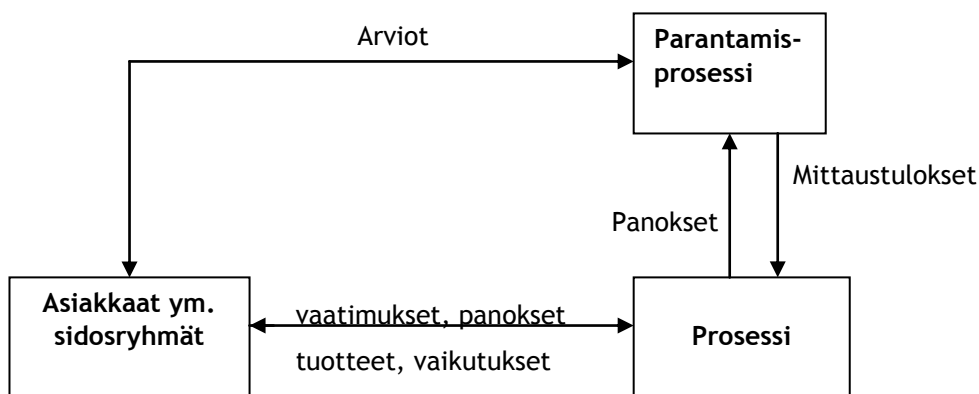


Kuva 32 Palveluaukko (Sakki 2006,85)

Palveluaukossa asiakkaan käsitys yrityksen palvelukyvyistä poikkeaa tavallisesti yrityksen henkilöstön omasta palvelukyvyn käsityksestä (Sakki 2009,85).

3.7.4 Prosessien mittaaminen

Prosessin omistaja vastaa prosessinsa arvioinneista ja jatkuvasta parantamisesta ja samalla prosessin kuvausdokumenttien ajan tasalla pidosta. Prosessin arvioinnin ja parantamisen samoin kuin ohjauksenkin pitää perustua sidosryhmien vaatimuksiin ja organisaation tavoitteisiin sekä tosiasioihin. Näistä tosiasioista on oltava objektiivista tietoa (evidenssi), joka on mittausten tulosta. Mittaukset ovat prosessin toimintojen tehtäviä. (Karimaa 2002,33.)



Kuva 33 Prosessi ympäristöineen (Karimaa 2002,32)

Sidosryhmien vaatimukset ja organisaation tavoitteet kohdistuvat oheisessa taulukossa mainittuihin ominaisuuksiin eli muuttujiin. Näistä kohdista ja ominaisuuksista prosessin kuvausdokumenttien pitää antaa tietoja prosessin arviointi- ja parantamisryhmille sekä ulkopuolisille arvioijille. (Karimaa 2002,33.)

Karimaan (2002,33) mukaan arviointi voi olla organisaation tai prosessin tiimin itsearviointia tai ulkopuolisen tekemää arviointia tai auditointia. Arviointiin voi kuulua vertailua toisten organisaatioiden vastaaviin prosesseihin (benchmarking). Arviointi alkaa usein prosessien kar-toittamisesta ja selvittämisestä eli kuvaamisesta, jos kelvollisia kuvauksia ei ole.

Mittaus kuuluu olennaisena osana prosessin hallintaan. Jos et voi mitata prosessia, et voi ohjata sitä, ja jos et voi ohjata niin et voi johtaa ja hallita sitä. Wickmannin (2009,76) mukaan Lecklin (2006, 151-153.) on esittänyt, että tuotekehitys-, tuotanto- ja toimitus- ja alihankintaprosesseilla on omat mittarinsa. Mittarin tulee olla niin selkeä, ettei sen tulkinnasta synny kiistaa. Mittari ei myöskään saa olla manipuloitavissa lukijan mieleiseksi. Mittareita ei pidä asettaa liian monia, ainoastaan muutama prosessin keskeisiä ja tärkeitä asioita kuvaava. Jos prosessiin osallistuvan henkilöstön palkkaus kytketään mittariin, on mittarin oltava sellainen, että henkilöt voivat vaikuttaa siihen omalla työllään. Wickmannin (2009,76) mukaan Lecklin

(2006,153) on kertonut myös, ettei mittarin käyttö saa olla kallista. Erillinen tiedonkeruu aiheuttaa aina lisäkustannuksia. Tärkeätä on myös saada tulokset nopeasti. Hyvä mittari on tulevaisuutta ennakoiva ja oikeaan suuntaan ohjaava. Mittari ei myöskään ole ikuinen ja sen toimivuutta on säännöllisesti arvioitava. Prosessin muuttuessa ja kehittyessä on usein syytä kehittää myös mittaria. Tulostittarit mittaavat prosessin lopputuotteen laatua. Tarkastelun kohteena voivat olla erilaiset ulkoiset ominaisuudet kuten kestävyys, suorituskkyky, paino, ulkomitat ja niin edelleen. Mittareina voivat olla myös arvo asiakkaalle, asiakastytytyväisyys ja menestys markkinoilla. Wickman (2009,76) mukaan (Lecklin 2006, 151) on todennut, että prosessin lopputuloksen laatu on asiakkaalle tärkeää ja sillä on keskeinen merkitys yrityksen prosessista saamaan tuottoon. Sisäiset laatumittarit liittyvät yleensä läheisemmin yrityksen kyvykkyyksiin kuin tulosjohtamiseen. Prosessimittarin tulisi antaa tietoa pikemmin prosessin arvioimiseksi ja kehittämiseksi kuin sen taloudellisen tuloksen seuraamiseksi.

3.7.5 Toimitusketjun tehokkuuden mittarit

Sakin (2009,42) mukaan oikeiden ja väärin kustannusten käsitettä voidaan arvioida eri toimintojen hyödyllisyyden tai tehollisuuden (effectiveness) näkökulmasta.

”Tehollisuudella tarkoitetaan eri toimintojen ja niistä muodostuvien kokonaisten prosessien järjestyttä tuotteen tai palvelun tuottamisessa” Sakki (2009,42).

Tehollisuuden lisäämisellä pyritään siihen, että tehtäisiin enemmän oikeita asioita, jotka tuovat asiakkaalle lisäarvoa. Tehollisuus on strateginen käsite. Kannattavuuden parantamisessa on paljolti kysymys siitä, miten tehollisuus saataisiin mahdollisimman hyväksi. Eli miten osataisiin tehdä juuri niitä asioita, joista asiakas haluaa maksaa ja miten asiakkaan kannalta hyödyttömiltä menoeriltä voitaisiin välttyä. Tehollisuutta nostetaan muuttamalla prosesseja, mutta siihen voidaan vaikuttaa myös keskittymällä oleelliseen. Tehollisuuden parantaminen lähtee asiakas- ja tuotevalinnoista. (Sakki 2009,42-44.)

Toimitusketjun määrätietoinen kehittäminen edellyttää sen suorituskyyvyn mittaamista säännöllisesti ja mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Vain näin voidaan arvioida toteutettujen hankkeiden ja kehitystoimenpiteiden vaikutuksia toimitusketjun eri osiin. (Finne & Kokkonen, 2005,329.)

Toimitusketjun tehokkuuden mittarit Finnen ja Kokkosen (2005,329) mukaan voidaan jakaa viiteen pääryhmään:

1. Suoritemittarit

Suoritemittarit kuvaavat prosessin volyymiä, ja ne ovat tavallisesti luonteeltaan konkreettisia. Toimitusketjun tapauksessa suoritemittareita ovat yleensä toimitusten lukumäärä, tonnit, kuutiometrit, ajokilometrit sekä varaston keräilyrivit ja kappaleet. Myös tilausmäärät ja -rivit ovat usein käytettyjä mittareita ja kuvaavat tilausvirran kokoa.

2. Taloudelliset mittarit

Taloudelliset mittarit kuvaavat liiketoiminnan kannattavuutta. Myynti, kate ja kustannukset ovat tavallisimmat taloudelliset mittarit, mutta myös laadullisia mittareita voidaan yrittää muuntaa taloudelliseen muotoon yhteismitallisuuden saavuttamiseksi.

3. Laadulliset mittarit

Laadulliset mittarit kertovat, kuinka hyvin osataan täyttää asiakkaiden tarpeet. Palvelutaso on tyypillinen logistiikassa käytetty laadullinen mittari ja se jakautuu yleensä kahteen erilliseen osaan, jotka ovat tuotteiden saatavuus ja toimitusten virheettömyys. Palvelutasoa voidaan mitata tilauksista tai tilausriveistä. Tavoitteena ei yleensä ole 100 prosentin palvelutaso, koska se edellyttäisi huomattavia varastoja ja usein hieman alhaisempi palvelutaso riittää. Hyväksyttävät palvelutasot on usein määritelty logistiikkaoperaattorin kanssa tehtävissä palvelutasoissa (Service Level Agreement eli SLA) ja niistä poikkeaminen saattaa johtaa rahallisiin sanktioihin. Myös asiakasvalitusten ja jälkitilausten määrä ovat usein käytettyjä laatutason mittareita.

4. Joustavuus

Joustavuus kertoo, miten nopeasti ja tehokkaasti voidaan reagoida muutoksiin kysynnässä ja tarjonnassa, esimerkiksi lisätä kuljetusten tai varaston kapasiteettia tai vaihtaa valikoimissa oleva tuote toiseen vaikkapa hankintalähteen katoamisen myötä. Joustavuus on tärkeä mittari myös kustannusten osalta eli se kertoo, miten paljon kustannukset muuttuvat volyymivaihdosten myötä.

5. Aika

Aika on keskeinen prosessimittari, ja yritykset kuvaavat tavallisesti, miten pitkä on prosessi tilauksesta toimitukseen tai mikä on koko toimitusketjun läpimeno- ja vasteaika. Prosessin aikaviiveet voidaan nähdä osana palvelutasoa, mutta ne vaikuttavat myös kustannuksiin ja koko toimitusketjun joustavuuteen.

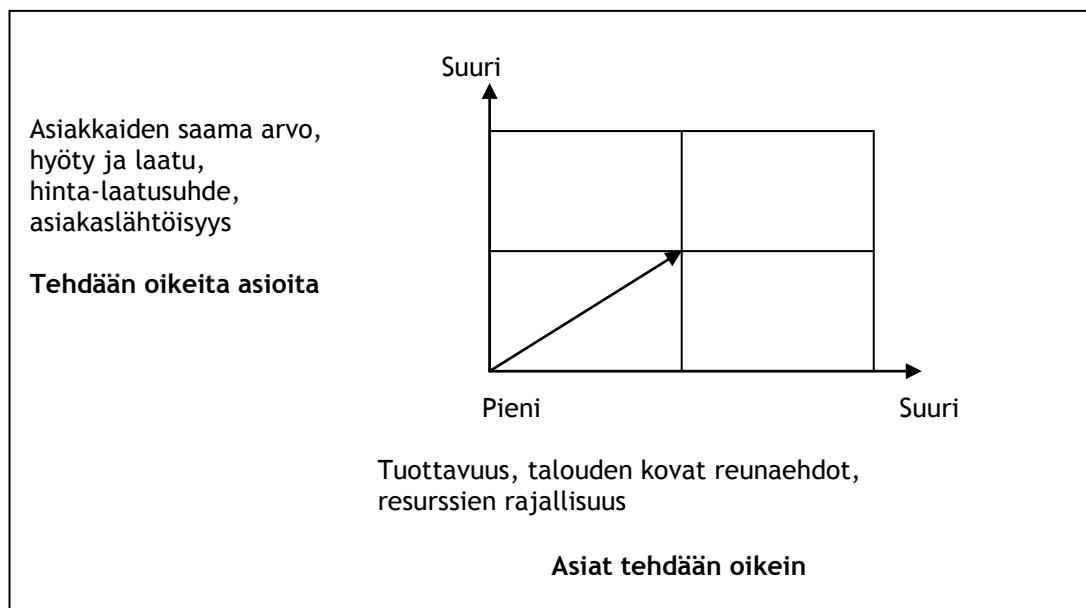
Finne ja Kokkonen (2005,329-330) ovat luetelleet ECR- tulokortissa erikseen joukon avainmitareita, joita voidaan käyttää toimitusketjun tehokkuuden kuvaamiseen ja vertailuun eri yritysten välillä:

- toimitukset aikataulun mukaisesti
- raaka-ainevaraston riittävyys
- ei- oo -myynti
- toimitusaika
- jakelukustannukset (% myynnin arvosta)
- jakelukustannukset (yksikköä kohden paikallisessa valuutassa)
- laskutuksen perustietojen oikeellisuus
- laskutuksen oikeellisuus
- virheettömien toimitusten osuus

ECR (Efficient Consumer Response) on vuodelta 1993 koottu raportti, jonka laatijoina ovat olleet yhdysvaltalainen päivittäistavarakauppa ja sitä palveleva teollisuus. Finne & Kokkonen (2005,145) kertovat, että tämän raportin tavoitteena oli löytää vaihtoehtoisia toimintatapoja, joiden kautta olisi mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä ja parantaa alan kilpailukykyä.

Toiminnan tehokkuudella tarkoitetaan Sakin (2009,30-31) mukaan yrityksen suorituskykyä. Yritys toimii tehokkaammin, jos se toteuttaa tietyn toiminnon tai prosessin pienemmin kustannuksin, nopeammin ja laadukkaammin kuin kilpailijat. Tehokkuutta voidaan mitata kustannuslaskennan, läpimenoaikojen ja laatu järjestelmien avulla. Sakin (2009,30-31) mukaan Bengt Karlöf liittyy tehokkuuden mittaamiseen myös asiakkaille tuotetun arvon. Hänen mukaansa kaiken organisoidun toiminnan tarkoituksena on tuottaa arvoa, joka on suurempi kuin arvon tuottamisen ja toiminnan kustannukset. Tämä on tehokkuuskäsitteen ydin. Sakin (2009,30-31) mukaan Karlöf pitää tehokkuutta arvon ja tuottavuuden suhteena, kyse ei ole näistä erikseen vaan nimenomaan niiden suhteesta arvon ja tuottavuuden suhteesta. Sakki (2009,30-31) on todennut, että nykyään yritykset joutuvat pohtimaan arvon tuottamista ja oikean hinta-laatusuhteen määrittämistä aivan uudella tavalla.

Sakki (2009,31) kertoo, että Karlöfin mukaan arvosta on kaikkein paras käsitys lähellä asiakasta. Sen sijaan vähän kauempana esimerkiksi raaka-aineiden hankinnassa, varastoimisessa ja kuljettamisessa tuottavuus on oleellista ja riittää, että yhdessä sovitut laatuvaatimukset täyttyvät.



Kuva 34 Tehokkuusmatriisi (Sakki 2009,31)

”Tehokkuus riippuu sekä arvosta, että tuottavuudesta” (Sakki 2009,31).

3.7.6 Jalostusarvo

Yksittäisen yrityksen tuottaman lisäarvon rahallinen mittaaminen on Sakin (2009,33) mielestä yksinkertaista. Mittari on myyntitulojen ja yrityksen ostamien aineiden ja palveluiden erotus eli jalostusarvo (value added). Se mittaa henkilöstön osaamisen ja omistajien yritykseen sijoittaman pääoman avulla aikaansaattua arvon lisäystä. Jalostusarvo-tunnusluku on erityisen hyvä siitä syystä, että se ilmaisee nimenomaan yrityksen asiakkaiden näkemyksen yrityksen toiminnasta.

”Jalostusarvolla tarkoitetaan asiakkailta saatujen myyntitulojen ja muilta hankittujen aineiden ja palveluiden erotusta” (Sakki 2009,33)

Helppointa sen arvo on selvittää tilinpäätöksen tuloslaskelmasta laskemalla yhteen käyttökate ja henkilöstömenot. Käyttökate taas saadaan, kun liiketulokseen lisätään kaluston ja kiinteistön vuosipoisto. Jalostusarvossa on erityisen mielenkiintoista sen osien, käyttökateen ja henkilöstömenojen suuruuden suhde. (Sakki 2009,33.)

Jalostusarvo:

+ liiketulos (liikevoitto/ -tappio)
+ poistot
<hr/>
= käyttökate
+ palkkakustannukset
<hr/>
= jalostusarvo

Jalostusarvon suuruus vaihtelee suhteessa liikevaihtoon eri toimialoilla. Kun yritys ulkoistaa eli siirtyy hankkimaan muilta yrityksiä aiemmin itse tekemiään työvaiheita, alenee jalostusarvo prosentuaalisesti. Sakki (2009,38) toteaa, että ulkoistamisen ideaan kuuluu tietysti myös se, että kyseisen toiminnon henkilöstö siirtyy ulkoistamisen mukana pois yrityksestä tai heidät irtisanotaan. Mahdollisen ylimenovaiheen jälkeen pitäisikin jalostusarvon nousta jäljelle jäänyttä henkilömäärää kohden.

$$\text{jalostusarvo/hlö} = \frac{\text{jalostusarvo}}{\text{henkilömäärä}} \text{ €}$$

$$\text{henkilöstökulut/hlö} = \frac{\text{henkilöstökulut}}{\text{henkilömäärä}} \text{ €}$$

Tuotteella tai palvelulla on hinta, ja kun asiakas päättää ostaa tuotteen tarjotulla hinnalla määrittelee asiakas samalla sen arvon. Tuotteen valmistaja tai välittäjä ei kuitenkaan ole yksin tuotteen arvoa, myyntihintaa synnyttänyt. Se on vain tuonut lisää arvoa muilta hankki-
miinsa aineisiin, tuotteisiin ja palveluihin. Tuotteen arvo on syntynyt koko edeltäneessä toimitusketjussa. (Sakki 2009,34.)

Läpimenoaika

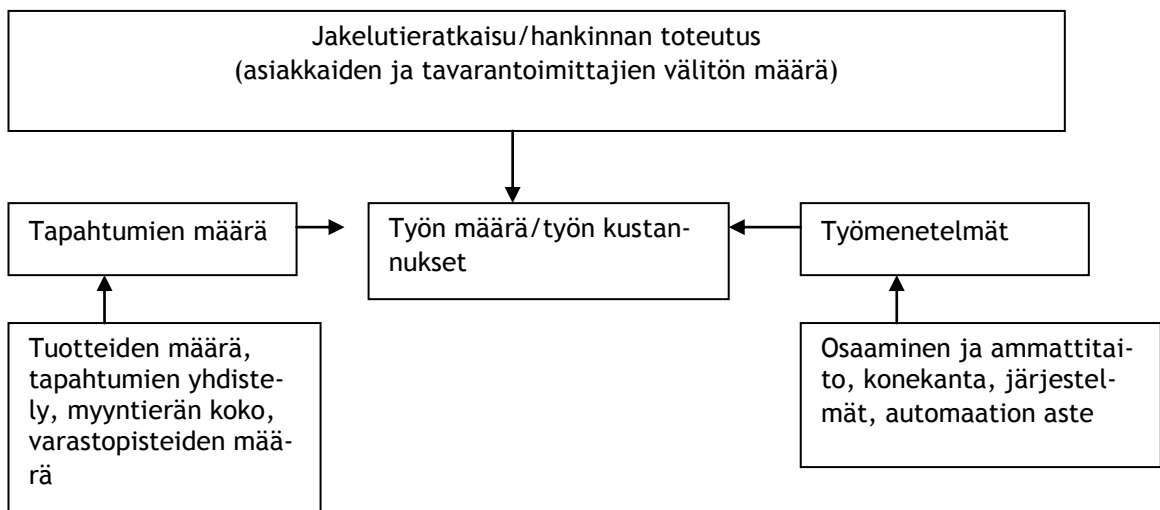
Lähetämistä ja vastaanottotyön tehokkuutta voi seurata käsittelyaikojen pituutena. Ajan pituus on kustannuksia helpompi ymmärtää ja ajassa tapahtuneet muutokset näkyvät heti myös kustannuksissa. Myynti- ja hankintatilauksen käsittelyyn kuluva työaika saadaan selville, kun tietyn jakson työhön käytettyä kokonaisaikaa verrataan vastaavan jakson tapahtumien määriin. (Sakki 2009, 72.)

$$\text{Lähetys (vastaanotto) aika} = \frac{\text{nettotyöaika}}{\text{tapahtumien määrä}}$$

”Tehokkuus määritetään tuottavuuden ja asiakkaalle tuotetun arvon suhteeksi”

(Sakki 2009,74)

Toimitukset pienissä erissä ovat merkittävä osa asiakkaille tuotettua arvoa. Asiakkaat ostavat itselleen sopivissa erissä ja yritykset toimittavat tavarat asiakkaidensa toiveiden mukaan. Tehokkuuden arvopuoli toteutuu, mutta tuottavuuspuoli ei, koska suuri osa lähetyksistä on kustannuskohdistuksen valossa tappiollisia. Vaikka kokonaisuus on plussan puolella, on kannattavuus heikko. Sakki (2009,74) toteaa, että tilaa tulee sietää niin kauan kuin kilpailutilanne on ennallaan tai työvoimaa ja pääomaa on saatavilla. Tehokkuuteen voidaan vaikuttaa kehitystyöllä, joka tähtää tapahtumien määrän vähentämiseen.



Kuva 35 Työn tehokkuuteen vaikuttaminen (Sakki 2009,74)

Toimituskyky ja tuotteiden laatu ovat asiakkaiden tyytyväisyyden peruslähtökohdat. Jos yrityksen toiminta vastaa niiden osalta asiakkaiden odotuksia, ovat asiakkaat yleensä tyytyväisiä. Jos yritys pystyy vielä nopeasti reagoimaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin erottuu se yleensä edukseen kilpailijoistaan. (Sakki 2009,84.)

Toimituskyky

Yleisin tunnusluku luotettavuudelle on toimituskyky.

$$\text{toimituskyky} = \frac{\text{toimitetut tilaukset}}{\text{kaikki tilaukset}}$$

Toimituskykyä voidaan seurata tuotteista, riveistä tai toimituksen arvosta. Jos päivän aikana on tilattu viittäkymmentä erilaista tuotetta, mutta kolmea tuotetta ei ole riittävää määrää, saadaan tällä mittarilla toimituskyvyksi 94 %. Toimituskyvyn seuraamisessa on tärkeää seurata myös, miten toimituskyky muuttuu ajan kuluessa. Toimituskyvyn asemasta voidaan mitata myös toimitusvarmuutta. (Sakki 2009,79.)

Toimitusvarmuutta seurataan sekä toimituksista että ostoista. Luotettavuutta seurataan toimitusketjussa molemmista suunnista. Yritys seuraa omaa toimituskykyään suhteessa asiakkaiden tilauksiin ja hankinnoissa tavarantoimittajien toimituskykyä suhteessa omiin ostotilauksiinsa. (Sakki 2009,79.)

toimitusvarmuus = luvattujen ja toteutuneiden toimitusten ero

Toiminnan perusedellytys on kykyä täyttää asiakkaalle annetut lupaukset. Asiakirjoissa ja tavarantoimituksissa olleet virheet kuvaavat tämän tavoitteen toteutumista.

$$\text{virheiden osuus} = \frac{\text{virheiden määrä}}{\text{toimitusten määrä}} \quad (\%)$$

Karisto (2006,48) on todennut, että ulkoisen kilpailukyvyn ja sisäisen suorituskyvyn vaikutus organisaation menestymiseen on mitä keskeisin, koska niiden avulla niin yksityiset yritykset kuin kunnatkin vastaavat ydinhaasteisiinsa.

3.7.7 Arvoketjuanalyysi

Finne ja Kokkonen (2005,331-332) ovat todenneet, että ECR-toiminnan yhteydessä on kehitetty työväline tarjontaketjun ja sen kustannusten tarkastelemiseen eli arvoketjuanalyysi (Value Chain Analysis eli VCA). Arvoketjuanalyysillä kartoitetaan ja arvioidaan eri toimintatapojen kustannusvaikutuksia tarjontaketjussa niin yritysten sisällä kuin niiden välilläkin. Yksinkertaisimmillaan arvoketjuanalyysiä käytetään mahdollisten kustannussäästöjen etsimiseen, mutta se voi olla myös keino yhteisen vision luomiseksi kauppakumppanien välillä. Arvoketjuanalyysin avulla on mahdollista tunnistaa kustannussäästöjen kohteita ja arvioida, millaisia vaikutuksia suunnitelluilla toimenpiteillä on tarjontaketjun eri vaiheissa. Tämä on tärkeää, sillä yhteistyö ei voi perustua yksinomaan luottamukseen ja hyvään tahtoon, vaan yhteistyön kautta saavutettavat hyödyt on voitava tunnistaa ja mitata, jotta ne voitaisiin jakaa oikeudenmukaisella tavalla osapuolten kesken.

Toimitusketjun kuvaamisessa voidaan käyttää myös muita kuvaustapoja, joista Finne & Kokkonen mukaan (2005,332) mukaan lienee tunnetuin ISCOR-malli (Supply Chain Operation Reference). Sen on kehittänyt kansainvälinen Supply Chain Council ja joka soveltuu toimitusketjujen mallintamiseen, mittaamiseen ja vertailuun eri yritysten ja toimialojen välillä. SCOR-malli sisältää toiminnot kysynnän tunnistamisesta laskujen käsittelyyn saakka. Toimitusketjut kuvataan jakamalla ne viiteen pääprosessiin, jotka ovat suunnittelu, hankinta, valmistus, toimitukset ja palautukset. Mallin tueksi ja yhteisen mittaamisen mahdollistamiseksi on kehitetty myös SCORCard, joka on eräänlainen tulokortti toimitusketjujen mittaamiseen.

SCORCardissa mittarit jaetaan kahteen pääryhmään, jotka ovat:

1. Asiakassuuntautuneita mittareita ovat toimitusketjun luotettavuus, joustavuus ja reagointiherkkyys.
2. Sisäisesti suuntautuneisiin mittareihin puolestaan luetaan kustannukset ja sitoutunut pääoma.

SCOR-malli on saavuttanut melkoisesti huomiota ja on käytössä useissa yrityksissä useilla eri toimialoilla (Finne & Kokkonen 2005, 332.)

Arvoketjuanalyysi voidaan jakaa neljään päävaiheeseen, joita ovat:

1. Arvoketjun toimintojen kartoittaminen.
2. Luonteeltaan strategisten toimintojen määrittäminen.
3. Kustannusten kohdistaminen toiminnoille.
4. Kustannustiedon käyttö strategisten toimintojen kehittämiseen.

Finne ja Kokkonen (2005,332-333) mukaan mikä hyvänsä arvoketjun toiminto saattaa olla luonteeltaan strateginen, jos yritys onnistuu sen avulla tuottamaan arvoa asiakkailleen kilpailijoitaan paremmin. Strategisilla toiminnoilla siis luodaan arvoa asiakkaille näiden tärkeiksi katsomien tuoteominaisuuksien tai muiden tekijöiden kautta. Asiakkaan arvostamia ominaisuuksia voivat tilanteesta riippuen olla esimerkiksi tuotteen hinta, laatu, palvelutaso tai jokin mielikuviin liittyvä tekijä. Keskeinen osa arvoketjuanalyysiä onkin toimintojen tuottaman arvon määrittäminen valittujen kohdeasiakasryhmien näkökulmasta.

Arvoketjuanalyysi tukee useilla eri tavoilla liikkeenjohdon päätöksentekoa. Ensinnäkin se auttaa ymmärtämään kustannusten aiheutumisen syyt ja arvoa tuottamattomien toimintojen olemassaolon. Kustannusmallina se mahdollistaa neuvottelun kauppakumppaneiden kanssa siten, että keskitytään etsimään kaikkia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja. Näin arvoketju-

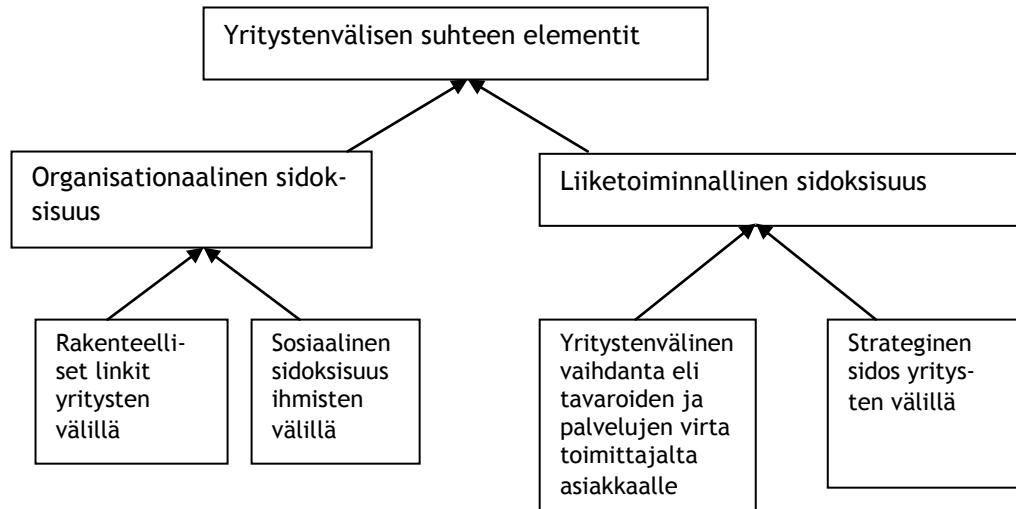
analyysi auttaa osaltaan lähentämään toimitusketjun osapuolia toisiinsa ja tarjoaa perusteen jakaa tietoa muille yrityksille. (Finne & Kokkonen 2005, 333.)

Arvoketjuanalyysi ei välttämättä edellytä monimutkaisia malleja, vaan olennaista on, että yhteistyökumppanit käyvät yhteiset prosessit avoimesti läpi vaihe vaiheelta. Kun prosessit kuvataan, pullonkaulat tunnistetaan ja kustannukset määritetään ja näin ollen päästään jo pitkälle. Joskus prosessia voi myös nopeuttaa ulkopuolisen asiantuntija avustuksella, joka toi tarkastella asiaa objektiivisesti. Pitkällä aikavälillä tärkeää on kuitenkin yhdessä oppiminen ja kokonaisuuden parempi hahmottaminen. (Finne & Kokkonen 2005, 337.)

3.7.8 Verkostomittarit sekä kumppanuuden analysointi ja arviointikriteerit

Suurin haaste oikeiden mittarien hakemisessa on verkostoon kuuluvien organisaatioiden sisäisistä tavoitteista ja verkoston tavoitteista lähtevien mittarien sopiminen toisiinsa. Lipasti ym. (2007,287) mukaan verkoston ja siinä mukana olevien organisaatioiden tavoitteet voivat olla jopa ristiriitaiset, ainakin näennäisesti. Usein kyseessä on erilainen käsitys syy-seuraussuhteesta tai puhdas osaoptimointi eli nähdään asiat liian yksipuolisesti. Jos näihin asioihin ei kiinnitetä huomiota ja toimintaa muuteta verkoston voi olla todella vaikea saavuttaa tavoitteitaan. Koska verkostoa yhdistävät tavoitteet lähtevät usein asiakasvisiosta tai organisaation läpi kulkevien liiketoimintaprosessien tavoitteista, mittaritkin pitää hakea näistä. Tyypillisiä mittareita ovatkin erilaiset tilaus-toimitusprosessiin liittyvät virtausmittarit, laatumittarit sekä verkoston markkinaosuusmittarit.

Lipasti ym. (2007,289) toteavat, että usein ainakin näennäisesti ristiriitaiset tavoitteet, kuten prosessin tuotos ja sen aiheuttamat kustannukset, kannattaa yhdistää yhdeksi suhdemittariksi, jossa on otettu kantaa siihen, kuinka paljon toista uhrataan toisen hyväksi. Esimerkiksi uusien tuotteiden määrä/tuotekehityksen kustannukset tai toimitetut tuotteet/aika. Aika onkin monesti hyvä kustannusten ja asiakastyytyväisyyden indikaattori. Lisäksi olisi hyvä seurata yhteistyön ja muutoksen etenemistä mm. erilaisin suhdemittarein, ilmapiirimittauksin. Jos verkostolla on yhteinen intra- tai ekstranetratkaisu, monet mittauksista kannattaa toteuttaa sen avulla.



Kuva 36 Kumppanuuden analysoinnin teoreettinen viitekehys (Vesalainen 9/2002,42)

1.Tason ulottuvuus	2. Tason ulottuvuus	Arvioitava käsite/ilmiö
Organisationaalisuus	Rakenteellinen	Yritysten yhteiset ja yhtenevät järjestelmät; toimintarutiinit, yhteistyörutiinit, kokouskäytännöt ja muu pysyväisluonteinen yhteistyö (työn yhteinen organisointi); ydin- ja tukiprosessien yhteneväisyys tai osapuolten tietoisuus näistä.
	Sosiaalinen	Luottamus yhteistyökumppanin henkilöihin ja koko yritykseen; yhteistyösuhteessa toteutuvan vuorovaikutuksen luonne ja esiintyminen henkilötasolla; oppiminen yhteistyösuhteessa; yhteisymmärrys yhteistyön tavoitteista ja keinoista näiden tavoitteiden saavuttamiseksi
Liiketoiminnallinen	Vaihdanta	Yritystenvälinen vaihdanta eriteltynä fyysiseen vaihdantaan ja erilaiseen palveluvaihdantaan.
	Strateginen	Erikoistuminen, ydinsaamisten toisiaan täydentävyys ja strateginen riippuvuus; strategisten tavoitteiden yhteneväisyys (visiot, strategiat ja toiminnaohjelmat); hyödyn ja arvon synnyttäminen ja jakaminen (win/win), yhteistyösuhteessa panostaminen, yhteinen panostaminen ja riskinotto, oppiminen.

Taulukko 6 Kumppanuuden arviointikriteerit (Vesalainen 9/2002,59)

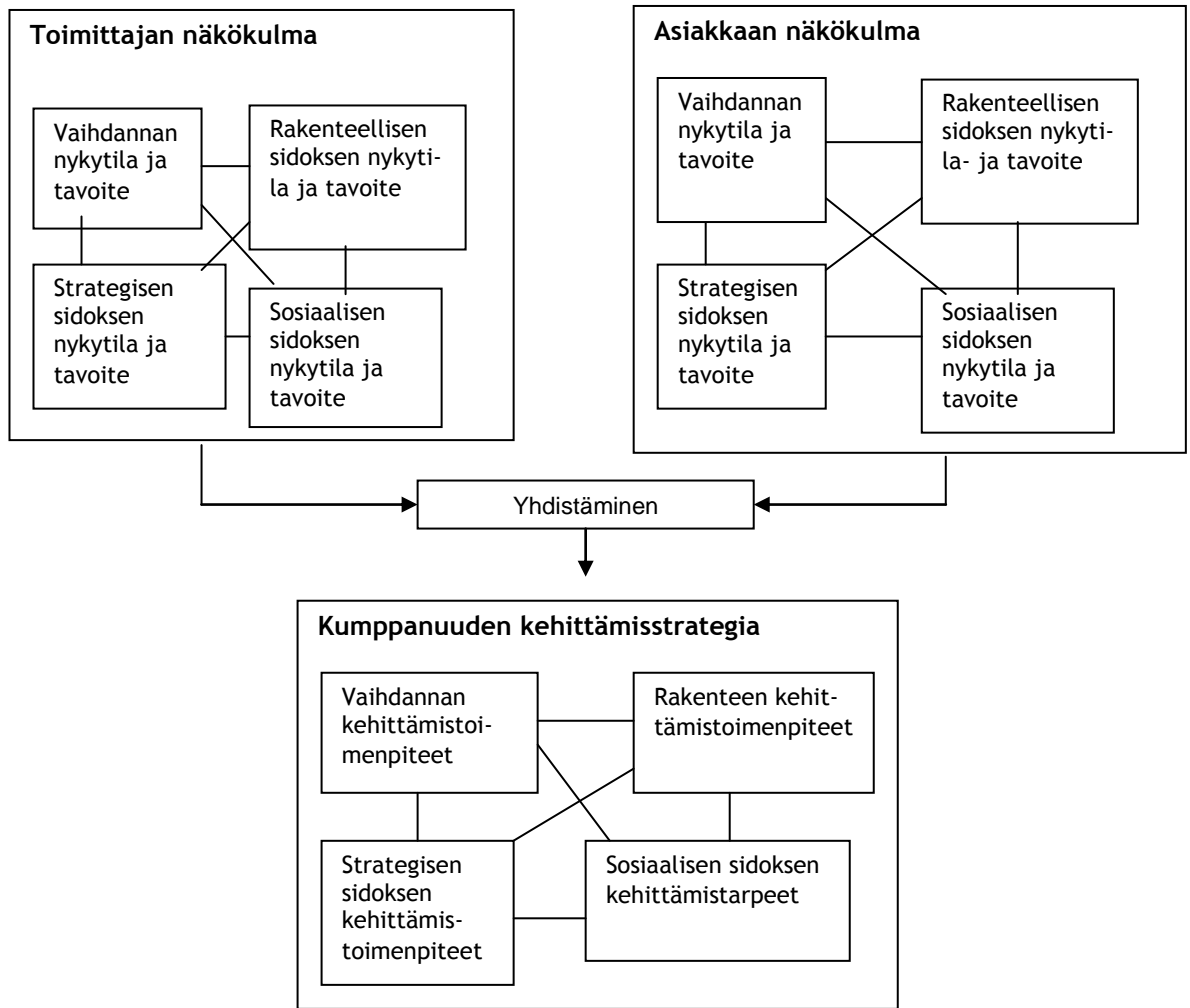
3.7.9 Kumppanuuden kehittämisstrategia, Partnership Monitor

Partnership Monitor on liiketoimintasuhdeiden kehittämismenetelmä, joka on pitkän tutkimus- ja kehitystyön tulos. Menetelmässä yhdistyvät teoreettinen tietämys ja empiirinen tutkimus sekä liikkeenjohdon tarpeisiin luotu mallinnus. Menetelmällä on mitattu, analysoitu ja kehitetty noin 300 liiketoimintasuhdetta usealla eri toimialalla. Partnership Monitorin juuret ovat teknologiateollisuudessa, mutta se on mallinnettu myös logistiikka-, vakuutus- ja kiinteistöalan sekä metsäteollisuuden käyttöön. Menetelmää tullaan jatkossa kehittämään edelleen uusille toimialoille. (Anttila 2009.)

Seuraavassa esimerkissä on käytetty MDI:n Process Design Factory- menetelmää. Anttilan (2009) mukaan kehitysprojekti voi edetä seuraavasti:

1. Tunnistetaan yrityksen ydinprosessit.
2. Luodaan yrityksen käyttöön prosessikuvaukset jatkuvan kehittämisen työkaluiksi.
3. Tunnistetaan prosessien tärkeimmät kehityskohteet.
4. Määritellään mittarit prosessien kehittämiseksi.
5. Kehitystyön lopuksi sovitaan prosessien johtamisen ja kehittämisen toiminta- ja ohjausmallista.

MDI Process Design Factory- menetelmällä vahvistetaan, työkalujen luonnin lisäksi, henkilöstön ymmärrystä yhteisistä prosesseista. Anttila (2009) toteaa, että tällä halutaan vaikuttaa muun muassa informaatiovirtojen paranemiseen, laatupoikkeamien vähenemiseen, läpimenoaikojen lyhenemiseen, projektikannattavuuden paranemiseen ja toimitusvarmuuden kasvamiseen.



Kuva 37 Kumppanuuden kehittämisstrategia Partnership Monitor -mallin avulla muodostettuna (Vesalainen 9/2002,181)

3.8 Yhteenveto

Laamanen ja Tinnilä (2009, 17) ovat todenneet, että yrityksen/organisaation toiminnan tavoitteena on tuottaa arvo asiakkailleen tuotteiden ja palveluiden (value creation) ja ainakin yritysten tulee kerätä arvo tuotoksistaan (value capturing) yritykselle ja sen omistajille. Arvoa tuotetaan erilaisten liiketoimintamallien ja -prosessien avulla. Lisäksi yrityksen asema markkinoilla määräytyy sen asiakkaalle tuottaman lisäarvon vertailulla muihin palvelun tarjoajiin. Kariston (2006,37) mukaan Santalainen (2005) ja D Àveni (2004) ovat todenneet, että nykyisin yhä useampien markkinoiden väliset rajat ovat hämärtyneet Kariston (2006,37) mukaan Kimin ja Mauborgnen (2004, 76) mukaan toimialarajat hämärtyvät tai katoavat ja näin ollen yrityksille on yhä tärkeämpää ja haasteellisempaa rajata tarkasti ja oikein niille kuuluva liiketoiminta.

Kuntaorganisaatioilla riittää haasteita lisäarvon tuottamiselle. Organisaatiolle tyypillisesti kuntaorganisaation tulee tuottaa lisäarvoa ulkoiselle sidosryhmälleen, kuntalaisille. Ongelmalliseksi haasteen toteuttamisen tekevät kansalaisen monet roolit kunnallisen palvelutuotannon näkökulmasta. Kansalainen kun edustaa sekä palvelun maksajaa, että kuluttajaa samanaikaisesti. (Karisto 2006,32.)

Lipasti ym. (2007,244) mukaan asiakas on tullut strategisen ajattelun ja suunnittelun keskeiseksi tekijäksi yhä useammassa yrityksessä. Asiakashyödyn tuottaminen, ainutlaatuinen erotettava asiakaskyvykyys ja jopa asiakkaan lukitseminen toimittajaan ovat herättäneet viime vuosina suurta kiinnostuksen aihetta. Mallit pohjautuvat suurimmalta osin Porterin kilpailuteorioihin.

Prosessijohtamisessa keskitytään nykyään lisäarvon tuottamiseen. Toiminnassa pidetään tärkeänä vain oleellisiin asioihin keskittymistä, nopeutta ja joustavuutta. Vastuut siirtyvät sinne, missä työ tehdään eli käytännön tasolle. Prosessijohtamisella luodaan organisaatiolle rakenteellinen pohja, jolle lisäarvon tuottamiseen keskittyvä osaaminen linkittyy. Tällaista rakenteellista selkärankaa tarvitaan, kun linkitetään toisiinsa vuorovaikutuksessa olevia toimintoja ja kehitetään niissä vaadittavaa osaamista. Prosessijohtaminen luo myös rakenteen organisaation menestysstrategian yhtenäiselle toteuttamiselle. (Mattila 2006,6.)

Prosessiajattelun perususkomus on , että on olemassa tietty toimintojen ketju, joiden avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Tätä arvon luomista tulee johtaa organisaatiossa ja tässä prosessissa syntyy organisaation operatiivinen tulos. Prosessijohtamisen taustalla on perususkomus siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Prosessiajattelussa perususkomus on, että arvo asiakkaalle luodaan tapahtumien ketjussa, jota voidaan kutsua prosessiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009,10.)

Grönroosin (2009,192) mukaan arvon ymmärtämisen lähtökohtana on havainto, että asiakkaat kokevat arvon sisäisissä prosesseissaan ja toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa käymässään vuorovaikutuksessa kuluttaessaan tai käyttäessään palveluja, tuotteita, tietoa, henkilökohtaisia kontakteja, normalisointia ja muita pitkäaikaisten suhteiden elementtejä.

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteen ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa” (Grönroos 2009,192).

”Palveluprosessi tarkoittaa asiakkaan tiettyyn ongelmakokonaisuuteen kohdistuvien palvelutapahtumien kokonaisuutta, johon kuuluu palvelujen vireillepano, toteutus ja lopettaminen.

Jokainen vaihe voi koostua yhdestä tai useammasta palvelutapahtumasta” (Airaksinen & Haapala 2001).

Asiakkaan tarpeet ja odotukset ovat usein palveluprosessin (palvelun tuotantoprosessin) alkuvaiheessa osittain hämärän peitossa. Yritys ei tiedä myöskään, mitä resursseja palveluprosessissa tarvitaan ja missä määrin ja minkälaisina yhdistelminä niitä tulisi käyttää. (Grönroos 2009,91.)

Grönroos (2009,56) on todennut, että yhä useimmat alat ja yritykset ovat nykyään kilpailutilanteessa, jota voi nimittää palvelukilpailuksi. Jotta yritykset pystyisivät vastaamaan uuden kilpailutilanteen vaatimuksiin, niiden pitää oppia ymmärtämään palvelujen johtamisen luonnetta. Asiakkaan ongelmiin kehitetystä ja kokonaisvaltaisena palvelutarjoomana tarkasteltavasta ratkaisusta tulee palvelu. Kun kaikkien pitää menestyäkseen hallita palvelukilpailun säännöt ja kun tuote pitää määrittää palveluksi, jokainen yritys on palveluyritys.

Stähle ja Laento (2000,9) ovat todenneet, että elämme mielenkiintoista talouden murrosta, jossa monet bisneksen pelisäännöt ovat muuttumassa. Muutoksen on aiheuttanut siirtyminen tietoyhteiskuntaan ja tietointensiiviseen talouteen. Tieto on pehmeä asia. Tietoa ei ole ilman ihmistä, eikä tiedolla voi kilpailla ilman ihmisen kykyä jatkuvaan innovatiivisuuteen. Uudistumiskyvyn ydin on ihmisessä. Yrityksen kilpailukyvyn ydin on ihmisten voimavarojen yhdistämisessä. Uuden talouden ydin on yritysten voimavarojen yhdistämisessä.

Liiketoiminnan tavoitteena on jatkuvasti paremman asiakasarvon ja sen mahdollistaman tuoksen tuottaminen. Markkinoiden globalisoituminen ja teknologioiden linkittyminen sekä toimialojen limittyminen ja muutospaine ajavat yrityksiä hakemaan kilpailuvoimaa - uusia liiketoiminnan muotoja ja markkinoita strategisten allianssien ja verkottumisen avulla. (Valkokari ym.2008,64.)

Kumppanuus on uuden arvoketjun ydin. Muutos arvoketjun ymmärtämisessä on ollut Ahosen ja Rautakorven (2008,249) mukaan huikea ja edessä tulee olemaan vielä suurempi muutos. Yritys ei enää omista arvoketjuaan, se hallitsee sitä. Voi olla, että vain ydinosa yrityksen arvoketjusta on sen omaisuutta - se voi olla resepti, valmistustapa tai se voi olla brandi. Koska yrityksen ei kannata sijoittaa mihinkään, minkä ei odoteta luovan arvoa asiakkaalle, arvoketjun rakentaminen kannattaa tehdä asiakkaan perspektiivistä. Kuinka asiakas sen kokee yrityksen arvoketjun ja sen toimivuuden omista lähtökohdistaan.

Arvoa kyetään luomaan nyt vain Stähle ja Laento (2000,21) mukaan innovaatiokyvyllä, nopeudella ja oikea-aikaisilla strategisilla valinnoilla - varsinkin kun on kyse nopeista kasvualoista. On selvää, että tämä aiheuttaa suuria muutoksia sekä yrityksen toimintatapaan että arvon-

luomisen logiikkaan. Organisaation on opittava uusi toimintatapa entisen lisäksi ei sen sijaan. Hierarkiat ja prosessit ovat edelleen välttämättömiä luomaan vakautta sinne, missä vakaus on mahdollista saavuttaa. Mutta ne eivät ole ainoita organisoitumisen muotoja, sillä ne eivät anna välineitä uuden tiedon luomiseen tai päätöksen tekemiseen nykyisessä ennakoimattomassa ympäristössä. Siksi tarvitaan uutta toimintatapaa, *verkostoitumista*, joka takaa nopean tiedonkulun ja asiantuntemuksen yhdistymisen. Verkostomainen toiminta luo organisaatioon riittävän joustavuuden ja nopeuden, samoin kuin mahdollisuuden tiedon jatkuvaan integrointiin, uuden luomiseen ja innovaatioiden synnyttämiseen.

Kiiskinen ym. (2002, 15-16) ovat todenneet, että organisaatio voi saada harvoin aikaan merkittäviä toiminnallisia ja taloudellisia parannuksia pelkästään nykyisiä rakenteita hienosäätämällä tai toimintamalleja tehostamalla. Jotta organisaatio saisi aikaan todella merkittäviä toiminnallisia ja taloudellisia parannuksia, sen on pystyttävä uudistamaan nimenomaan liiketoimintamalliaan ja kyettävä siten määrittämään uudelleen rajapintansa yhteistyökumppaneihin nähden. Käytännössä merkittävä muutos edellyttää usein kriittistä arviota organisaation strategisista voimavaroista ja ydinosaamisesta. Organisaation tulee määritellä ne osa-alueet, joissa yhteistyökumppanien resursseja ja osaamista voidaan hyödyntää toiminnallisesti ja taloudellisesti järkevästi.

Kaikki organisaatiot eivät ole samanlaisia, vaan jokaisella organisaatiolla on itselleen ominainen toimintamalli. Näin myös organisaatioiden strategioiden sisällöt vaihtelevat, eikä yksikään vakiomalli voi mitenkään riittää kuvaamaan, mitä kaikkea yksittäisen organisaation tulisi ottaa huomioon strategiassaan. Organisaation toimintamalli määrittää keskeisesti millaisella kilpailustrategialla organisaatio voi toimia. Toimintamalli ja kilpailustrategia puolestaan yhdessä määrittävät millaista asiakaslisääarvoa asiakas kyseisen yrityksen tuotteesta tai palvelusta itselleen saa. Yrityksen menestymisen kannalta juuri luotava asiakaslisääarvo on keskeisintä, koska asiakkaat ostavat nimenomaan itselleen koituvaa lisääarvoa eli hyötyä. (Karisto 2006, 49.)

Karisto (2006, 53) on tehnyt päätelmät, jossa päätös kilpailustrategiasta näyttäisi tarkoittavan siis päätöstä siitä lisäarvosta, jota yritys asiakkaalle tarjoaa. Päätöksen vaikutukset ulottuvat joka puolelle yrityksen liiketoimintaa - sen toimintamalleihin, rakenteisiin, johtamisjärjestelmiin, palkitsemiseen jne. Yrityksen toimintamallin, kilpailustrategian ja asiakkaalle luotavan lisäarvon kesken tulisi siis vallita selkeä yhteys.

Koska verkostoa yhdistävät tavoitteet lähtevät usein asiakasvisiosta tai organisaation läpi kulkevien liiketoimintaprosessien tavoitteista, mittaritkin pitää hakea näistä. Tyypillisiä mittareita ovatkin erilaiset tilaus-toimitusprosessiin liittyvät virtausmittarit, laatumittarit sekä verkoston markkinaosuusmittarit. (Lipasti ym. 2007, 287.)

Ydinratkaisun arvoa heikentävien prosessien ja asiakaskontaktien löytäminen ja korjaaminen ovat Grönroosin (2009,196) mukaan tärkeitä johtamistehtäviä. Kun mahdolliset arvonnepilaajat on poistettu, asiakkaan kokema arvo kohenee ja asiakassuhde lujittuu. Tämän jälkeen suhteeseen voi lisätä uusia arvoa tuottavia tuotteita ja palveluja. On kuitenkin luultavaa, ettei siinä vaiheessa enää tarvitakaan ylimääräisiä tuotteita tai palveluja. Tärkeintä ei siis ole luoda asiakkaille ensisijaisesti uutta, vaan parantaa vanhaa. Johtajien tulisi määrittää asiakassuhteidensa arvoa tuottavat tekijät ja asiakkaan kokemaa arvoa kuvaavien yhtälöiden pohjalta malleja, jotka osoittavat asiakkaille toimitettavien tarjoomien rahallisen arvon. Ilman tällaisia malleja voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta osoittaa asiakkaille kokonaisvaltaisen palvelutarjooman arvoa ja sen kehittymistä.

4 Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n Arvoa tuottava palveluketju -hankkeen kuvaus

Tässä luvussa kuvataan kehittämishanke siten, että ensin luvussa 4.1 esitellään kehittämishankkeen toteutussuunnitelma. Toteutussuunnitelman jälkeen luvussa 4.2 esitellään hankkeen tutkimukselliset ratkaisut. Luvussa 4.3 käydään läpi haastattelututkimuksen toteutus. Luvussa 4.4 esitellään hankkeen tuotos, ja luvussa 4.5 hankkeen arviointi.

Kehittämishankkeen vaiheistus ja toimenpiteet toteutettiin Pelinin (2008, 99) esittämän tavan mukaan. Hanke jakotettiin ajallisesti peräkkäisiin vaiheisiin, jotta hankkeen rakenne pysyi jäsennehtynä ja loogisena. Hankkeesta erotettavat vaiheet olivat projektin aloitusvaihe, hankkeen organisointi ja valmistelu sekä työn päättäminen ja arviointi.

Kehittämishankkeen toimenpiteet vaiheittain ovat seuraavat:

1. Tutkimusmetodologian valinta (kvalitatiivinen eli laadullinen).
2. Tiedonhankinnan strategian valinta (toimintatutkimus).
3. Tutkimusmetodien eli menetelmät aineiston keräämiseksi (havainnointi, haastattelut, dokumenttianalyysi) valinta.
4. Teoriatiedon hankkiminen, aiheeseen(arvo) tutustuminen ja kirjoittaminen.
5. Teoreettisen viitekehyksen muotoutuminen (arvon muodostuminen suhteessa toimintojen yhteneväisyyteen).
6. Osan tavoitteista toteutuminen (palvelu- ja arvoketju).
7. Kyselytutkimuslomakkeen ja saatekirjeen laatiminen ja lähettäminen haastateltaville.
8. Haastatteluiden suorittaminen.
9. Kyselytutkimuksen aineiston analysointi.
10. Kehittämisehdotusten sekä muiden esille tulleiden asioiden kirjaaminen.
11. Jatkotoimenpide-ehdotukset.

12. Yhteenveto kehittämishankkeesta.
13. Itsearviointi.
14. Työn päättäminen.

4.1 Hankesuunnitelma

4.1.1 Lähtötilanne

Kohdeyrityksen johtamiskäytäntönä on laatu- ja prosessijohtaminen. Kaikki, mitä johdetaan on myös oltava mitattavissa. Ydin- ja tukiprosessit on määritetty. Kaikkia prosesseja ei ole vielä kuvattuna. Ydin- ja tukiprosessit luovat yhdessä palveluketjun. Ydinprosesseille (tuotanto, markkinointi ja asiakasprosessit) on määritetty vastuuhenkilöt. Vastaan asiakkuuspäällikkönä asiakasprosessista, sen kuvaamisesta ja kehittämisestä. Ehkä hankalimpana ydinprosesseina on mielestäni asiakasprosessin hahmottaminen. Mielestäni asiakasprosessi liittyy olennaisesti juuri palveluketjuun ja palveluprosesseihin sekä tietysti asiakkuudenhallintaan liittyviin toimiin kuten asiakassegmentointiin sekä asiakastiedon hallintaan (järjestelmät). Palvelussa on se ominainen piirre että palvelun tuotto ja kulutus tapahtuvat yleensä samanaikaisesti eli mitään ennalta määriteltyä palvelua ei voida määrittää. Palveluprosesseille voidaan määritellä vain käytännön tavoitetoja ja ohjeita, jotka määräytyvät yrityksen sen hetkisten strategisten tavoitteiden mukaisesti. Yhtiön strategiset linjaukset kuten tuottavuus, kannattavuus, kasvu ja lisäarvo ovat määriteltyinä.

Palveluketjua ei ole kuvattuna eikä tätä myötä palveluketjuun liittyviä arvoa tuottavia tekijöitä ole määriteltyinä. Arvoa pitäisi myös pystyä kuvaamaan/mittaamaan, jotta tuloksia voisi käyttää mm. asiakas- ja kumppanitapaamisissa, kilpailutustilanteissa ym. perusteluina hinnan sijaan. Palvelu- ja arvoketjun kuvaaminen tuo näkyväksi koko yrityksen toiminnan asiakkaalleen, kumppaneineen ja verkostoineen.

Lähden siitä, että vaikka tehtäisiin kuinka hyvää laatua sillä ei ole merkitystä, jos se ei hyödytä eli tuota arvoa asiakkaan liiketoimintaan

4.1.2 Hankkeen tavoitteet, tehtävät ja aikataulu

Hankkeen tavoitteena on kuvata yhtiön arvo- / palveluketju ja sen kumppanuudet sekä verkostot. Arvoa tuottavien/hävittävien toimintojen esille tuominen. Asiakkaiden, verkoston ja kumppanuuksyhteistyön syventäminen ja sitä kautta tyytyväisyyden lisääntyminen sekä oikeisiin asioihin keskittyminen yhtiön toiminnassa. Lisäksi määritellään analyysit ja mittarit, joilla arvoa voidaan määrittää ja seurata.

Aikataulu

2009 syys-joulukuu teoreettinen viitekehys tutustuminen ja kirjoittaminen

2010 tammikuu kysymysten valmistelu ja koetesta

2010 helmikuu haastattelut ja tulosten analysointi

2010 maaliskuu tuotoksen kirjoittaminen ja työn esittely

2010 huhtikuu opinnäytetyön viimeistely

2010 kesäkuu valmistuminen

4.1.3 Hankkeen organisaatio, resurssit ja kustannukset

Hankeorganisaatio koostuu opinnäytetyön tekijästä, kohdeyrityksen johtohenkilöistä sekä haastateltavista kumppanuuksien ja verkostojen edustajista sekä omistajista ja asiakkaista.

Hankeresurssit koostuvat työajasta (opinnäytetyöntekijä, kohdeorganisaation henkilöstö, haastateltavat), kysymyksiin ja opinnäytetyöhön tarvittava atk/paperimateriaali. Kustannukset koostuvat ed. asioista sekä lisäksi matkustamiskustannuksista.

4.1.4 Hankkeen riskit

Riskinä voidaan pitää liikaa yksityiskohtiin menemistä. Pidättäytyttävä kiinni opinnäytetyön tavoitteista, joita ovat: arvoketjun kuvaaminen, arvoa tuottavien ja hävittävien toimintojen esille tuominen kehittämis ehdotuksineen ja muut esille tulevat asiat.

Riskinä voidaan pitää myös huonosti laadittuja kysymyksiä, jolloin ei saada vastauksia tutkitavaan ongelmaan. Lisäksi haastattelijan on oltava hyvin perehtyneenä aiheeseen, jotta pysyy tietyissä rajoissa ohjaamaan keskustelun kulkua. Tutkittava ongelma eli arvoa tuottava palveluketju on pidettävä siis tiukasti mielessä.

4.2 Hankkeen tutkimukselliset ratkaisut

4.2.1 Toimintatutkimus tutkimusnäkökulmana ja kvalitatiivinen metodologia

Työhön on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen metodologia sekä toimintatutkimus tiedonhankinnan strategiana. Aineiston hankinnan metodeina on käytetty haastattelua, havainnointia, kirjalliseen materiaaliin perehtymistä sekä strategian ja metodien yhteensovittamista.

Metsämuurosen (2008,9) mukaan Denzin ja Lincoln (2005,3) ovat todenneet, että laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia, luon-

nollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä Kvalitatiivista tutkimusta on vaikea määritellä selvästi, koska sillä ei ole teoriaa eikä paradigmaa, joka olisi vain sen omaa. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei myöskään ole täysin omia metodeja.

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Siinä tutkitaan ihmisten toimintaa. Järkiperäisyyttä ja tavoitteellisuutta pidetään ihmisen lajityypillisenä piirteenä. Toimintatutkimuksessa kehitetään käytäntöjä entistä paremmiksi järkeä käyttämällä. Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan, joka pohjautuu vuorovaikutukseen. Ihmiset suuntaavat toimintansa toisiin yksilöihin tai ottavat heidät huomioon toiminnassaan. Heitä ohjaa yhteinen tulkinta, merkitys tai näkemys yhteisestä toiminnasta ja sen tarkoituksesta. Toiminta on yhteisesti sovittua, ja sillä on yhteinen merkitys toimijoiden kesken. (Heikkinen ym. 2006,16.)

Tässä yhteydessä voidaankin todeta, että työn aiheena oleva arvon tuottaminen on yksilöllistä eri tilanteissa. Arvon tuottamiseen yhteisenä tulkintana voidaan vaikuttaa määrittelemällä yhtiön tavoitteet, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä eri tilanteissa ja täten arvon tuottamista yhteisenä tulkintana. Tavoitteiden toteutumiseksi tarvitaan tietenkin käytännön työ- ja toimintaohjeita, seuranta sekä vuorovaikutusta.

Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Pienimuotoisimmillaan toimintatutkimus on oman työn kehittämistä. Työtehtävät edellyttävät kuitenkin lähes aina yhteistyötä muiden kanssa, ja siksi työn kehittäminen vaatii ihmisten välisen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen edistämistä. Se onnistuu harvoin ilman, että otetaan huomioon muiden tehtävät, koko organisaatio ja toimintaympäristö. Joskus tarvitaan laajaa toimijoiden välistä keskustelua kehittämisen suunnasta ja keinoista. Näin toimintatutkimus laajenee yhteiskunnalliseksi ja poliittiseksi toiminnaksi, yhteisistä asioista neuvottelemiseksi. (Heikkinen ym. 2006,17.)

Opinnäytetyön tarkastelun kohteena oleva palveluketju muodostuu kaikkien toimijoiden (yhtiö, kumppanit, verkostot, asiakkaat) toimintojen (prosessien) linkittymisestä toisiinsa. Näin ollen tarvitaan laajaa toimijoiden välistä keskustelua arvotekijöistä (hyödyistä), jotta kehittämisen suunta ja keinot saadaan selville.

Heikkisen ym. (2006,19) mukaan toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan tehden tutkimuskohteeseensa tarkoitukselliseen muutokseen tähtäävän väliintulon, intervention. Toimintatutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, eikä hän edes oleta olevansa ulkopuolinen tai neutraali. Lisäksi tutkimuskohteen tarkasteleminen sisältä päin vaikuttaa tutkijan suhtautumiseen aineistoonsa ja sen analysointiin tällöin myös tutkijan oma välitön kokemus on osa aineistoa.

Tässä kohtaa voin todeta, että opinnäytetyön tekijänä omat mielenkiinnon kohteet, ammatillinen kokemus ja persoona vaikuttavat oleellisesti, millaisia tuloksia mm. haastattelusta saadaan aikaiseksi. Tällöin olisikin tärkeää pitää mielessä mitä tutkitaan ja kenelle tutkimusta tehdään ja kenen tavoitteiden saavuttamiseksi eli Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n tavoitteiden toteutumiseksi ja koko kumppanuus- ja verkoston yhteisen arvon kerryttämiseksi.

4.2.2 Tiedonhankinnan menetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa havainnointi on alustavaa työtä, jota tehdään esimerkiksi varsinaista tutkimuslomaketta varten. Tekstianalyysiä käytetään siten, että pyritään ymmärtämään kulttuurin jäsenten käyttämiä kategorioita. Haastattelu on enemmän tai vähemmän avointen kysymysten esittämistä valituille yksilöille tai ryhmille. Litterointia eli puhtaaksi kirjoittamista käytetään sen ymmärtämiseen, kuinka tutkimukseen osallistujat organisoivat puheensa tai kirjoituksensa. (Metsämuuronen 2008,14.)

Tässä kehittämishankkeessa käytetyt tiedonhankinnan menetelmät ovat:

- haastattelu
- havainnointi
- dokumenttianalyysi.

Haastattelu

Haastattelu toteutetaan syvähaastatteluna ja yhdelle henkilölle kerrallaan. Ahola ja Valli (2007,53) mukaan Lantz (1993, 58-61) on todennut, että syvähaastattelun metodiin kuuluu, että tutkittava itse määrittelee tarkastelun kohteena olevan ilmiön, esimerkiksi elämänlaadun käsitettä, sisältöä ja merkitystä. Haastattelijan tehtävä on täsmentää, onko sanottu ymmärretty oikein, mikä merkitys ko. ilmiöllä on haastateltavalle, missä yhteydessä se saa merkitystä ja kuinka tähän merkitykseen päästään. Haastattelijalla etsii ainutkertaisuutta ja sen nyansseja. Vaikka ilmiöstä puhutaan yleisesti, tulee haastattelijan kiinnittää keskusteltava aihe johonkin kontekstiin, tulkintaperustaan. Kysymysaiheita esiin nostettaessa haastattelijan on mietittävä etukäteen, miten haastattelun laajuus voidaan rajata. Milloin sitten on saatu tarpeeksi informaatiota, riippuu siitä, miten haastattelijalla on aiheensa rajannut. Toisaalta syvähaastattelunkin rikkaus on juuri siinä, miten erilaisia ja monimuotoisia kuvia haastattelijat tuovat tutkittavaan ilmiöön.

Vaikka syvähaastattelun pääperiaatteena on haastateltavan puheen eteneminen niin, että tutkija ei ole etukäteen määritellyt kysymyksiä tai niiden etenemisjärjestystä, tulee haastat-

telijan kuitenkin luonnollisesti tehdä kysymyksiä. Ahola ja Valli (2007,53) mukaan Kvalen (1996) on todennut, että hyvä haastattelukysymys on sopusoinnussa temaattisesti tutkimusteemaan (haastattelun aihe, teoreettiset käsitteet) ja dynaamisesti haastattelun vuorovaikutussuhteeseen. Kysymysten tulee olla lyhyitä sekä helppoja ymmärtää, ja on vältettävä akateemista kieltä. Yleisesti kysymysten kohdalla on tärkeä muistaa, että vaikka kysymysten sanamuodot muuttuvat haastatteluiden aikana, niiden merkitys pysyisi samana.

Kaiken kaikkeaan syvähaastattelussa on tiedettävä, mitä kysyy, ja on kuunneltava tarkasti, mitä sanotaan ja mitä ei sanota sekä oltava herkkä palautteelle (Ahola & Valli 2007,55).

Opinnäytetyön tekijä laatii ennakkokysymykset ja lopulliset kysymykset viimeistellään yhdessä Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n johtohenkilöiden kanssa. Samalla sovitaan keitä haastatellaan. Kysymykset testataan yhtiön johtohenkilöstöllä eli tehdään koehaastattelu joko yksin tai ryhmälle.

Epävarmuuden ja erehdysten myöntäminen on tutkijan tärkeimpiä oppimisen hetkiä. Kriisikohdissa kysymyksen asettelu saattaa ratkaisevasti muuttua, ja työ saa jopa uuden suunnan. Toisinaan on tehtävä paljon töitä ennen kuin löydetään edes oleelliset kysymykset, joihin hakea vastauksia. (Heikkinen ym. 2006, 85.)

Syvähaastattelussa on vaikea tehdä rajaa tiedonkeruun ja analysoinnin välillä. Tutkija lähestyy jokaista haastattelua jonkinlainen tulkinta mielessään ja esittää haastattelukysymyksiä tämän pohjalta. Haastattelujen kuluessa tutkijan omat tulkinnat joko kaatuvat tai vahvistuvat. Aineiston keräämistä tulisi jatkaa, kunnes uusia tulkintoja ei enää synny. Jotta tämän kaltainen käytäntö onnistuisi, tulee tutkijan pitää mielessään tutkimusongelmat ja alustava teoreettinen jäsenitys, sekä keskittyä tutkittavien puheissa ilmeneviin piileviin merkityksiin. (Ahola & Valli 2007,56.)

Havainnointi

Tampereen yliopiston (2009) mukaan Hirsjärvi ym. (2004, 201-203.) ovat todenneet, että havainnoinnin eli observoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset todella niin kuin sanovat toimivansa. Esimerkiksi ihmisten arvostuksia selvittäessä saadaan erilaisia tuloksia riippuen siitä, luotetaanko ihmisten puheisiin vai seurataanko, miten ihmiset todellisuudessa toimivat. Havainnoimme erilaisia asioita päivittäin, mutta tieteellinen havainnointi ei ole vain satunnaista katselemista vaan systemaattista tarkkailua. Havainnointia käytetään joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun lisänä ja tukena. Havainnoinnin etuna on, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin. Havain-

nointi sopii menetelmänä hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja erinomaisesti esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnoiden voi myös tutkia tilanteita, jotka muuttuvat nopeasti tai ovat vaikeasti ennakoitavissa. Havainnointi sopii menetelmäksi myös silloin, kun tutkittavilla on kielellisiä vaikeuksia (esim. lapset) tai haluttaessa tietoa, josta tutkittavat eivät mielellään kerro haastattelijalle suoraan. (Tampereen yliopisto 2009.)

Havainnointi oli siinä mielessä ei -osallistuvaa, että haastattelija antoi haastateltavalle vapaat kädet kertoa toiminnastaan ja arvotekijöistään. Haastateltava havainnoi vuorovaikutustilannetta, jonka vaikutuksena: haastattelutilanne pidettiin avoimena, luottamuksellisena sekä haastateltavan roolia arvostamalla. Haastattelijan rooli oli aktiivinen ja ohjaava.

Haastattelija havainnoi keskustelua ja poimi yksittäisiä sanoja, lauseita tai teemoja jotka liittyivät haastattelijan mielestä arvoa lisääviin tai niitä hävittäviin tekijöihin. Arvoa lisääviä ja hävittäviä asioita olivat myös haastateltavien omat listaukset ja käsitykset aiheesta, joita pyydettiin ennen haastattelua kirjaamaan kyselytutkimuslomakkeeseen. Haastattelija nivoi yhteen asioita ja peilasi haastattelun vastauksia teoriaan, aikaisempiin haastatteluihin sekä omiin kokemuksiinsa arvon muodostumisessa. Aikaisempiin haastatteluihin peilaaminen auttoi haastattelutilanteessa tuomaan mm. lisä- ja täydentäviä kysymyksiä tutkittavaan ilmiöön. Lisäksi pystyi samalla tekemään johtopäätöksiä kokeeko toinen kumppani asioita samalla tai eri tavalla. Näin saatiin jo haastattelutilanteessa tietoa asioiden esiintymistiheydestä ja voitiin luoda jo teemoja/luokituksia analyysiä varten. Omiin kokemuksiin peilaaminen kyseenalaisti haastattelijan näkemyksiä arvon muodostumisesta. Haastattelija toimii kohdeyrityksen työntekijänä, joten omat käsitykset oli kyseenalaistettava kokonaisnäkemyksen kannalta.

Dokumenttianalyysi (kirjalliseen materiaaliin perehtymistä)

Valmiita aineistoja ei tulla kovinkaan usein ajatelleeksi omaa tutkimusta suunniteltaessa, vaikka yhdessä tutkimuksessa saadaan harvoin ammennettua tyhjiin koko aineisto. Uudessakin tutkimuksessa voidaan käyttää toisten keräämiä aineistoja tai tekstidokumentteja. (Tampereen yliopisto 2009.)

Tässä kehittämishankkeessa käytettyjä dokumentteja olivat:

- Kirjallisuus, joka sisälsi aikaisempia tutkimuksia aiheesta arvon muodostuminen ja kokeneminen.
- Muu tieteellinen kirjallisuus, jossa selvitettiin, missä arvoa esiintyy ja miten sitä muodostuu.
- Liiketoimintamalleihin, prosesseihin ja palveluketjuihin liittyvä kirjallisuus
- Kohdeyrityksen toimintasuunnitelma ja prosessidokumentit.

- Haastateltavien yritysten internet- sivustot.
- Kyselytutkimuslomakkeen kysymykset, joihin haastateltavat perehtyivät etukäteen ennen haastattelua antaen vastauksia omien dokumenttiensa pohjalta (tavoitteet, liiketoimintamalli, ydin- ja tukiprosessit, seuranta ja mittarit).

Tampereen yliopisto (2009) mukaan Hirsjärvi ym. (2004, 175) ovat todenneet, että valmiita aineistoja käytettäessä tutkimusprosessi voi edetä joko omista ongelmista valmiin aineiston etsimiseen tai päinvastoin: jokin valmis aineisto voi kirvoittaa mielikuvitusta ja saada tutkijan kehittämään uusia tutkimusongelmia tai sitten omiin intresseihin löydetään sopivaa valmista materiaalia analysoitavaksi. Kaikki valmiit aineistot eivät sovellu sellaisenaan tutkimukseen vaan niitä on muokattava tai rajattava tutkimusintressien mukaisesti sopivaan muotoon.

Dokumenttilähteiden perusteella teoreettinen viitekehys sai teemoittelun mukaisen rungon (prosessit, liiketoimintamalli, kumppanit ja verkosto sekä toiminnan seuranta ja mittarit). Nämä teemat jatkuivat kyselytutkimuslomakkeella pääaihealueina johdattaen haastateltavan syvemmin sisälle aiheen tarkastelunäkökulmaan eli mistä käsin arvon muodostumista kehittämishankkeessa tarkastellaan.

Strategian ja metodien yhteensovittaminen

Toimintatutkimus aiheen tiedonhankinnan strategiaksi soveltui hyvin, koska työssä selvitettiin abstraktia käsitettä - arvon muodostumista. Ilman kumppaneiden, verkostojen ja kohdeyrityksen haastatteluja ei tätä ilmiötä olisi voitu tarkastella käytännön läheisesti. Oli siis mentävä kentälle kuuntelemaan, jotta kokonais käsitys aiheesta selviäisi ja jotta arvon muodostumista ei tarkasteltaisi yksipuolisesti vain yhden toimijan tai teorian näkökulmasta. Oli luotava yhteinen näkemys tutkittavalle ilmiölle. Työssä haettiin käytännön läheisiä kokemuksia arvon muodostumiselle, jotta arvon muodostumiselle voitiin luoda käytännön toimenpiteitä ohjaavia kehittämis ehdotuksia.

4.3 Haastattelututkimuksen toteutus

4.3.1 Haastatteluteemojen/asioiden valinta

Haastattelun teemat valittiin teoriasta esiin nousseista aiheista. Teorian aiheiden sisältö valikoitui tutkittaessa arvon muodostumista. Arvoa muodostui prosesseissa, kumppanuuksissa ja verkostoissa sekä liiketoimintamalleissa.

Kyselytutkimuslomakkeen alkukysymykset (1-4) johdattivat haastateltavaa tutustumaan oman organisaationsa tavoitteisiin, prosesseihin, liiketoimintamalleihin sekä toiminnan seurantaan

ja mittareihin. Kyselyn lopulla (kysymykset 5-8) keskityttiin yhteistyössä esiintyviin arvoa hävittäviin sekä arvoa lisääviin tekijöihin sekä mahdollisiin kehittämisehdotuksiin ja muihin esille tuleviin asioihin.

4.3.2 Haastateltavien valinta

Liiketoiminnassa arvon muodostuminen pitäisi nähdä aina yhteisten tavoitteiden sanelemina eli miksi tämä yritys on toiminnassa ja miksi tätä työtä tehdään. Haastateltaviksi valitut edustivat kumppanuus organisaatioiden ja yhtiöiden ylintä johtoa. Ylin johto valittiin siksi, koska heillä on laajempi näkemys organisaationsa arvon muodostumisesta. Ylin johto päättää tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ja heillä on myös vastuu toiminnan tuloksista. Aiemmin on todettu, että kunnallisessa organisaatiossa asiakkaan rooli on hyvin monitahoinen, lopulliset päätökset yhteistyökumppaneiden valinnasta tekee kuitenkin ylin johto.

Haastateltavia oli yhteensä viisi. Lisäksi yksi haastateltavista ei ollut käytettävissä, eikä hänen tilalleen ehdotettu toista henkilöä. Haastateltava edusti yhtä kohdeyrityksen suurimmista asiakasryhmistä. Haastattelujen syvällisyydestä johtuen viiden henkilön haastattelut olivat haastateltavan mielestä lähes maksimimäärä. Tuotoksen suuresta määrästä voi päätellä, kuinka paljon tietoa kyseiset haastattelut antoivat tutkittavalle ilmiölle sekä kehittämisehdotuksia. Haastattelut kestivät noin kaksi tuntia/henkilö.

4.3.3 Haastatteluaineiston keruu

Haastattelut suoritettiin haastateltavien omassa työympäristössä. Näin luotiin tuttu ja luotettava ympäristö haastattelun tekemiselle. Ylimmän johdon haastattelut suoritettiin henkilön toimistolla. Logistisen kumppanin osalta haastateltava oli mukana kuljetustapahtumassa, jossa kumppani haki tuotteita kohdeyrityksestä ja toimitti ne asiakkaalle. Kyseinen haastattelutilanne oli erittäin mielenkiintoinen myös siksi, että haastattelu suoritettiin autenttisessa palveluympäristössä.

Haastattelut suoritettiin helmikuussa viidelle henkilölle, jotka edustavat eri tahoja yhtiön toiminnassa (yhtiön omistajan edustaja, logistiikkakumppani, taloushallinto; omistaja -asiakas edustaja/edustajat , tavarantoimittaja, yhtiön oma edustaja/edustajat).

Haastattelijoille lähetettiin saatekirje (Liite 2) ja avoin kyselylomake (Liite 3) sekä kohdeyrityksen palveluketjun kuvaus (Liite 4) sähköpostitse etukäteen tarkasteltavaksi. Haastattelija soitti sähköpostilähetyksen jälkeen muutaman päivän sisällä ja sopi haastatteluajan.

4.3.4 Haastatteluaineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysissa ei oikeastaan ole käytettävissä mitään teknisesti sovellettavia työkaluja. Analyysimenetelmiä aina loogisesti samalla tavalla käytettävänä ja selkeitä kaavoja noudattavina ei siis ole. Sen sijaan on olemassa erilaisia näkökulmia ja tarkastelutapoja, joiden avulla aineistoa voidaan ja tuleekin käydä läpi systemaattisesti. (Tampereen yliopisto 2009.)

Vaihtoehtoja analyysin tekemiseen on lukuisia. Tavoitteena voi olla aineiston tiivistäminen, mikäli sen avulla voidaan saada esille ymmärrys ja tulkinta siitä, mitä olennaista lisävalaistusta aineisto tuo tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Koskaan ei voi tyytyä pelkkään aineiston kuvaukseen. Analyysissa tulisi pilkkoa, purkaa, koota, eheyttää, täydentää - hajottaa ja hallita. Aineiston sisältöä koodaavalla jäsentämisellä tarkoitetaan kokonaisuuden pienempiin osiin jakamista ja näiden osien tarkastelemista. Työskentelyn ei silti tulisi jäädä vain tähän vaan aineiston sisällöllisen jäsentämisen jälkeen tulisi tehdä synteisiä. Pienestä pitäisi saada aikaan jotain suurempaa, aineistosta tulisi löytää jotain yleisempää kuin vain yksittäisiä vastauksia - jollei sitten tutkimustehtävässä korostu nimenomaan kirjon kuvaaminen ja erilaisuuden esiin nostaminen. (Tampereen yliopisto 2009.)

Raportissa tutkijan tulisi pyrkiä kiteyttämään aineiston keskeinen anti tutkimustehtävän kannalta - esim. "mitä kiinnostavaa haastateltavat/kirjoittajat ovat minulle kertoneet?". Tätä antia täytyisi kommentoida, keskusteluttaa ja tarkastella kriittisesti oman ajattelunsa ja muiden tutkimusten ja näkökulmien, avulla. Mikäli ei olla kiinnostuneita nimenomaan ns. profiileista tai yksittäisistä tapauksista, tekstimassaa eli aineistoa tulisi ajatella kokonaisuutena. Aineistoa tulisi pilkkoa ja saada puristettua tiiviimmäksi ja sitä tulisi koetella tutkijan ajattelun ja muiden tutkimusten kanssa pohtimalla esimerkiksi, mitä aineiston avulla voidaan päättellä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä, miten aineistosta havaitut seikat liittyvät aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja tukevatko löydökset muita tutkimuksia vai ovatko ne jollain tapaa ristiriidassa. (Tampereen yliopisto 2009.)

Myös avoimin kysymyksiin annettuja vastauksia voidaan analysoida tilastollisin menetelmin. Vastaukset tulee luokitella ryhmiin. Kun luokittelua tehdään, täytyy ennakkoon miettiä ja tarkastella saatuja vastauksia, jotta saadaan selville, millaisia luokkia vastauksissa esiintyy. Toinen vaihtoehto avointen kysymysten analysoinnille on laadullinen tarkastelu. Tällöin turvaututaan usein teemoitteluun. Eräs etu avointen kysymysten muodossa on se, että vastausten joukossa voi olla hyviä ideoita. Toinen positiivinen puoli on mahdollisuus saada vastaajan mielipide selville perusteellisesti. Avointen kysymysten huono puoli on, että niihin jätetään usein vastaamatta ja että vastaukset ovat ylimalkaisia tai epätarkkoja. (Ahola & Vallila 2007, 124).

Tapauskuvausten muotoileminen eteneminen voi edetä seuraavasti:

1. Kustakin haastattelusta tai esimerkiksi kirjoitelmasta laaditaan tiivistelmä, johon kiteytetään tapauksen olennaisimmat asiat
2. Tapauksia voidaan vertailla ja rakentaa vertailun pohjalta teemoja ja/tai tyyppejä

Teemahaastatteluaineiston analysoiminen voi edetä seuraavasti:

1. Aineisto järjestellään esimerkiksi haastatteluteemoittain
2. Aineistoa tarkastellaan tehden muistiinpanoja ja mahdollisesti tarkempia koodauksia.

Tutkija pyrkii tiivistämään teemojen keskeisen annin omin sanoin ja liittää mukaan tulkintoja ja teoriaa. On hyvä muistaa, että haastattelujen teemat eivät välttämättä noudata etukäteen suunniteltua runkoa: ihmiset voivat puhua tutkimuksellisesti mielenkiintoisista teemoista heille merkityksellisissä konteksteissa. Haastattelupuheessa esiin nousevat teemat eivät siis välttämättä noudata orjallisesti tutkijan tekemän kysymyksen sisältöteemaa. (Tampereen 2009.)

Tässä kehittämishankkeessa tuotosta analysoitiin seuraavasti:

1. Kyselytutkimuslomakkeen kysymykset oli kirjattu teoriasta nousseiden teemojen mukaisesti
2. Haastattelujen kuunteleminen ja aukikirjoitus.

Haastattelun aikana kirjattiin haastateltavan puheesta tiivistelmää ilmiön tarkastelunäkökulmasta käsin (arvon muodostuminen, arvoa lisäävät/vähentävät tekijät)

3. Haastattelujen lukeminen ja sisältöön perehtyminen.
4. Pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja ilmausten listaaminen
5. Ilmiöön liittyvät ilmaukset kirjattiin työhön sellaisenaan esiintymistiheydestä riippumatta
6. Samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista
7. Pelkistettyjen ilmauksien yhdistäminen, alaluokkien muodostaminen ja yhdistäminen, yläluokkien muodostaminen ja yhdistäminen sekä kokoavan käsitteen muodostaminen.

Haastatteluaineistoja verrattiin ja nostettiin esille asioita, jotka luokiteltiin niiden esiintymistiheyden mukaisesti eli mitkä asiat nousivat haastatteluissa tutkittavan ilmiön kannalta eniten esille. Lisäksi muodostettiin pääluokat esille ilmenneistä asioista.

8. Nämä eniten esiintyneet arvoa lisäävät/vähentävät tekijät kirjattiin kehittämistutkimuksen lopullisiksi tuotoksiksi pääluokkineen. Tuotoksia verrattiin vielä teoriasta nousseisiin tutkimustuloksiin.
9. Lisäksi kirjattiin ylös kehittämisehdotuksia ja muita esille tulleita asioita, jotka liittyivät haastattelujen perusteella eniten nousseisiin aiheisiin tai muuten esille tulleisiin aiheisiin. (mukaeltu Tuomi & Sarajärvi 2002,95)

4.3.5 Haastattelun tulosten esittäminen

Tässä osiossa tuodaan esille tutkimushankkeen tuotoksen analysoinnin tulokset eli ilmiön kannalta eniten esille nousseet asiat eli arvoa hävittävät ja arvoa lisäävät tekijät.

Haastattelujen perusteella arvoa lisäävistä ja hävittävistä tekijöistä muodostui viisi pääluokkaa, jotka ovat: liiketoimintastrategia, toimintamalli, organisaation asenne ja tahtotila, johtaminen ja viestintä.

Liiketoimintastrategiallisia tekijöitä ovat: visio, toiminta-ajatus, tavoitteet ja arvotekijät. Toimintamalliin liittyviä tekijöitä ovat (kenelle, miten ja mitä): Strateginen asemointi eli asiakas-, tuote- ja kanavalinnat; asiakaslupaus ja ansaintalogiikka. Strategiset voimavarat eli immateriaaliset ja materiaaliset resurssit, kyvykkyydet, organisaatorakenne ja kumppanuuDET. Organisaation tahtotila ja asenne liittyvät organisaatiossa työskentelevien ihmisten asenteisiin ja tahtotilaan kuten: muutoshalukkuus- ja kyky, innovatiivisuus, oppiminen jne. Johtamiseen liittyviä asioita ovat mm. päättäväisyyden riittävyys, selkeät vastuujaoT sekä näkemys organisaation johtamiskulttuurista. Viestinnässä esille tulevia asioita: tiedon kulku, kenelle, mitä ja miten sekä viestinnän riittävyys.

Huomioitavaa on, että liiketoimintastrategia, johtaminen, tahtotila ja asenne sekä viestintä halkovat organisaation koko toiminnan eli toimintamallin lävitse. Kyse on siis arvoa hävittävästä ja tuottavista tekijöistä, jotka kannattelevat yrityksen olemassaoloa ja menestystä.

<p>Arvoa tuottavat tekijät</p> <p>Liiketoimintastrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteinen visio - Yhteiset tavoitteet - Toiminnan seuranta - Ennaltaehkäisy <p>Toimintamalli</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rakenteiden samankaltaisuus - Resurssien hyötykäyttö - Toimintarajojen rikkominen - Keskittyminen ydinosaan - Palveluiden räätälöintimahdollisuus - Joustavuus - Uudistumiskyky, tulevaisuuteen suuntautunut - Prosessin omistaja ottaa vastuuta kokonaisprosessista rajoista riippumatta <p>Organisaation asenne ja tahtotila</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovatiivisuus - Muutoshalukkuus ja -kyky - Kyseenalaistaminen - Toisilta oppiminen - Usko tulevaisuuteen ja omaan osaamiseen - Riskinottokyky - Moniammatillisuus 	<p>Arvoa hävittävät tekijät</p> <p>Liiketoimintastrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteet epäselviä tai ei tiedetä kumppaneiden tavoitteita - Toiminnalle ei ole asetettu yhteisiä tavoitteita - Puutteellinen seuranta/puuttuu kokonaan <p>Toimintamalli</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vaikeasti yhdistettävät resurssit - Toiminnan nurkkakuntaisuus - Joustamattomuus - Rakenteiden ja resurssien vajakaäyttö - Toimintamalleja ei haluta muuttaa - Prosessien ylilaatu - Resurssien riittämättömyys <p>Organisaation asenne ja tahtotila</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raskas kulttuuristausta - Saavutettuja etuja ei haluta/voida muuttaa toiminnan mukana - Muutosvastarinta - Itsekkyys - Lyhytnäköisyys
---	---

Arvoa tuottavat tekijät	Arvoa hävittävät tekijät
Johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - Selkeä vastuujako - Päättäväisältä lähellä päätöksen kohdetta - Toimitaan sovittujen sääntöjen puitteissa - Ryhmäkuri - Kokonaisnäkemys 	Johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - Päättäväisältä kaukana päätettävistä asioista - Päättäväisyyden puuttuminen - Hidas päätöksenteko - Puutteelliset säännöt - Sooloilu - Lyhytnäköisyys
Viestintä <ul style="list-style-type: none"> - Tiedon jakaminen - Riittävä ennakosuunnittelu ja tiedot - Riittävä vuorovaikutus 	Viestintä <ul style="list-style-type: none"> - Puutteelliset ennakkotiedot - Kumppaneiden mukaantulo suunnitteluvaiheessa puuttuu kokonaan/liian myöhään - Puutteellinen vuorovaikutus ja riittämättömän tiedon jakaminen (ei saada selville parhaita käytäntöjä eikä opita muilta)

Taulukko 7 Arvoa tuottavat ja hävittävät tekijät

Tutkimuksen arvon tuottamisen tulokset määräytyvät sen hetkisen tilanteen eli kumppaneiden, verkoston, asiakkaiden ja yrityksen sen hetkistä yhteisistä sovitusta tavoitteista. Tutkimuksen luotettavuus ei ole yleistettävissä ja on tilannesidonnaista mm. tavoitteiden muuttumisen myötä. Tavoitteet määritellään yleensä 3-5 vuodeksi kerrallaan. Työn tarkoituksena on kuvata tämän hetken ja tulevan strategiakauden arvoa tuottavat ja hävittävät tekijät. Lisäksi kumppanit, verkostot ja asiakkaat saattavat muuttua mm. kilpailutusten myötä (yleensä 2-3 vuoden välein).

Grönroos (2009,193) esitti, että negatiivista lisäarvoa aiheuttavat mm. monimutkaiset järjestelmät, vaikeaselkoinen tekniikka, virheelliset laskut, huonosti hoidetut reklamaatiot, ylläpitopalveluissa viivytely, mutkikas dokumentaatio, pitkät jonotusajat, epäystävälliset tai osaamattomat työntekijät, myöhäiset toimitukset yms. Tämän tutkimuksen tuloksien osalta voidaan todeta Grönroosin (2002) väittämien: osaamattomien ja epäystävällisten työntekijöiden, monimutkaisten järjestelmien ja ylläpitopalvelujen viivytelyn hävittävän arvoa. Organisaation asenteella sekä toimintojen yhteensopivuudella on siis suurta merkitystä arvon tuot-

tamiselle. Lisäksi tutkimustulokset toivat esille arvotuotannon laajemmalta näkökulmalta eli esille nousivat: liiketoimintastrategia, toimintamallit sekä johtamisen näkökulmat.

4.4 Hankkeen tuotos: Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n Arvoa tuottava palveluketju

Aito tieteellinen tutkimus suuntautuu kohti sellaista, jota ei vielä ole olemassa. Jos tutkimuksen alussa tiedetään, mitä se tuottaa, se ei ole tutkimusta vaan pikemminkin ennalta tiedetyn uudelleen lausumista. Tutkimus ei ole johtanut mihinkään uuteen, eikä avannut mitään uutta perspektiiviä vaan toistanut vallinneita käsityksiä. Tutkimuksen merkittävin löytö saattaa olla se oikea tutkimuskysymys. Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen asiat ovat eri tavalla kuin ennen sitä. Muutos koskee ajattelutapoja että sosiaalisen toiminnan käytänteitä. Myös toimintatutkijan omat ajatukset muuttuvat tutkimusprosessissa. Uusi ei kuitenkaan ole aina tunnistettavissa saati ennakoitavissa. Usein tutkija huomaa oletuksensa tutkimastaan ilmiöstä vääräksi. (Heikkinen ym. 2006,85-86.)

Parhaimmillaan tutkimus tuo näköpiiriin asiayhteyksiä, joilla saattaa olla mullistavia käytännön seurauksia. Toimintatutkimus voi esimerkiksi tuoda esiin työyhteisön puhetapoihin ja käytäntöihin piiloutunutta vallankäyttöä. Tutkimuksen jälkeen asioita aletaan mahdollisesti käsitteellistää uudella sanastolla, uudesta näkökulmasta. (Heikkinen ym. 2006,173.)

Voidaankin todeta, jos tämä tutkimus herättää uusia ajattelutapoja että sosiaalisen toiminnan käytänteitä (esim. uusia yhteistyökäytäntöjä arvon tuottamiselle tai määreitä arvolle mitä arvo on) on tämä työ tehnyt tehtävänsä.

Kehittämishankkeelle asetettuja kysymyksiä olivat:

- Mistä arvonmuodostuminen koostuu (yrityksen/asiakkaan mielestä)?
- Mitä on arvonluonti? Onko se vain rahallisesti mitattavaa vai mitä muuta asiakastyytyväisyyttä lisäävää arvon tuottamista.
- Miten tuotamme arvoa yrityksessämme?
- Mitkä ovat arvoa lisääviä/hävittäviä tekijöitä?
- Tuottaako yrityksen nykyinen toiminta arvoa asiakkaalle?
- Mikä asiakkaalle arvoa tuottava liiketoimintamalli on valittu ja miksi?
- Miten kumppanuudet ja verkostot lisäävät arvon tuotantoamme?
- Miten saada toiminnan koko arvo- ja palveluketju näkyväksi?
- Millaisia tunnuslukuja/analyysijä pystytään esittämään työn tuloksena arvon mittamisessa/esittämisessä?

Seuraavissa luvuissa ovat vastaukset edellä esitettyihin kysymyksiin.

4.4.1 Kohdeyrityksen, verkoston ja kumppaneiden liiketoimintamallit

Kymijoen Ravintopalvelut Oy on valinnut pääliiketoimintamallikseen tuotantolähtöisen toimintamallin. Yritys toimittaa n. 12 000 aterialla päivittäin, jolloin tuotantolähtöinen toimintamalli soveltuu tähän parhaiten. Asiakslähtöistä liiketoimintamallia toteutetaan myös, koska ympäristö elää jatkuvassa muutoksessa, jossa asiakastarpeet vaihtelevat mm. muuttuvien resurssien ja toimintatapojen myötä. Yrityksen on menestyäkseen kyettävä toimimaan muillakin liiketoimintamalleilla.

Karisto (2006,56) totesi, että alhaisen kustannustason saavuttaminen vaatii usein suhteellisen korkeaa markkinaosuutta, jotta volyymiedut tulevat esille. Toimintakulttuurin tulee perustua kurinalaisuuteen ja tehokkuuteen. Henkilöstön rooli nähdään ennen kaikkea kustannustehokkuutena ja sujuvuutena yrityksen prosesseissa. Pitkällä tähtäimellä yrityksen tulos on riippuvainen lisäarvon luomisesta asiakkaalle, ja lisäarvon luomisen keinoksi on valittu hinta. Yritys luo operatiivisella tehokkuudella kilpailuetua ja asiakaspalvelua harjoitetaan vain siltä osin kuin sillä voidaan vaikuttaa asiakkaan hankinnan kokonaistaloudellisuuteen ja hänelle luotavaan lisäarvoon. Ratkaisu ei kuitenkaan salli monimuotoisuutta niin palvelun sisältöön kuin tarjontaan. ”yksi ratkaisu sopii kaikille” -periaate takaa yritykselle mahdollisuuden virittää operatiivinen tehokkuus kyseisessä ratkaisussa ja luoda näin lisäarvoa asiakkaalle. Yksi tärkeä ominaisuus ja kyky on olla miellyttämättä kaikkia asiakkaita. Tässä yritys tekee siis strategisen päätöksen kenelle se tuotteita/palveluita tuottaa.

Asiakslähtöisellä toimintatavalla toimiva yritys tarjoaa asiakkailleen parasta kokonaisratkaisua, pelkän tuotteen tai palvelun tarjoamisen sijasta. Todellisen asiakaspalvelulähtöisyyden toteuttaminen vaatii erittäin hyvää asiakkaan tarpeiden tuntemusta, koska yrityksen kilpailuetu perustuu kykyyn tulkita asiakkaan tarpeita ja räätälöidä juuri heille oikea ratkaisu. Asiakkaan jatkuva mukanaolo toiminnassa ja jopa osallistuminen itse palveluprosessiin ovat tärkeitä. (Karisto,2006,56.)

Yhtiön suurin asiakas on myös sen omistaja. Tämä nähdään hyvin suurena etuna yrityksen toiminnassa, koska omistaja-asiakkaan tavoitteet ohjaavat toimintaa, eivätkä yhtiön ja omistaja-asiakkaan tavoitteet ole ristiriidassa keskenään. Käytännön tasolla yhteisen omistuksen ja yhteisten tavoitteiden myötä toiminta asiakkaan ja yrityksen kanssa koetaan loppupelissä yhteiseksi eduksi. Asiakastarpeet tunnetaan ja tunnistetaan hyvän vuorovaikutuksen sekä pitkän yhteisen toimintahistorian takia. Asiakas on hyvin keskeisessä asemassa palveluprosessien tuottamisessa. Suurin osa itse tuotteeseen sidotusta palvelun jakelusta tapahtuu asiakkaan omissa tiloissa ja kokonaan tai osittain asiakkaan itse tuottamana. Tuotteeseen liittyvän palvelun jakelumuodon asiakas itse määrittelee sopimusta solmittaessa.

Ydinhaaste	Julkisomisteinen osakeyhtiö
Lisäarvo	Luodaan kuntalaiselle Luodaan asiakkaalle
Suorituskyky	Taloudellinen, sosiaalisuuden ja ympäristön huomioivan hyvinvoinnin luominen
Perustehtävä	Yhtiön hallituksen vapaasti valittavissa. sekä Osakkeenomistajien (kunta; kunnan valtuusto ja valtuusto, sairaanhoitopiiri; sairaanhoitopiirin hallitus)vaikutuspiirissä. Osin lakisääteinen.

Taulukko 8 Julkisomisteisen osakeyhtiön ydinhaasteet ja niiden sisältö (Mukaeltu Karisto 2006, 37)

Kariston (2006,56) mukaan julkisomisteisen osakeyhtiön lisäarvo luodaan kuntalaiselle, joka viime kädessä on sekä maksajan, että kuluttajan roolissa. Suorituskykyä ei mitata pelkästään taloudellisin mittarein vaan siihen liittyy mm. sosiaalisuuden- ja ympäristön huomioivan hyvinvoinnin luominen. Hyvinvoinnin luominen tulisi ottaa huomioon mm. kilpailutustilanteessa pelkän taloudellisen suorituskyvyn lisäksi. Perustehtävää ohjaa osittain myös lakisääteisyys esim. mitä palveluita kunnan on tarjottava kuntalaisilleen. Samat lait ohjaavat tietysti myös kilpailevaa yritystä, eikä siltä osin ole Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n kilpailuetu/etuoikeus.

Asiakaspalvelulähtöiset yritykset keskittyvät asiakkaan haluaman tuotteen koko elinkaaren arvoon, ei pelkän yksittäisen tai muutaman ostotapahtuman luomaan arvoon. Näin yritykset ovat valmiita räätälöimään asiakkaalle juuri hänen haluamansa paketin, vaikka se tarkoittaisi yksittäisten palvelukokonaisuuden osien hankkimista joltakin toiselta yritykseltä.

(Karisto 2006,56.)

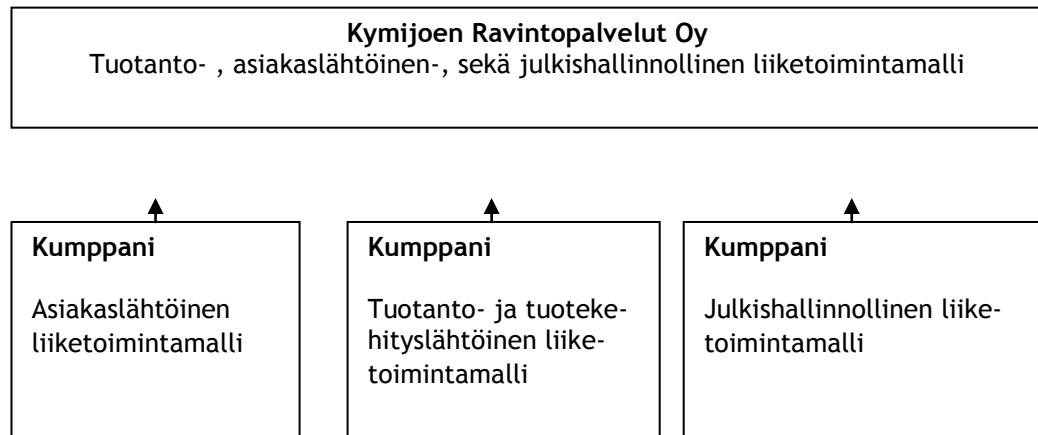
Tässä kohtaa yrityksen valmiudet kumppanuuksien ja verkoston organisointiin, yhteistyöhön ja kehittämiseen nousee yhdeksi menestyksen takeeksi ja lisäarvo tekijäksi. Asiakaslupaus on jatkuvasti saavutettava tai jopa ylitettävä.

Yhtiön toiminnalle on tyypillistä, että sen tarjooman luonne kaikille asiakkaille on yhdenmukainen. Tarjooma perustuu yhtenäiseen ydintuotteeseen, modulaariseen tuoteperheeseen ja/tai standardoituun palveluun. Liiketoimintamallin tyyppinä toimii tällöin vakiotuotteet - ja palvelut. Asiakassuhdetta hoidetaan laajan jakeluverkon kautta. Ydinkyvyykkyudeksi muodostuu tällöin kyky tunnistaa ja palvella laajan asiakasjoukon yhteisiä tarpeita.

Toisaalta yrityksen tarjooman luonne perustuu asiakaskohtaisesti toteutettavaan ratkaisuun kuten esimerkiksi tilaus- ja juhlatarjoilun tuotteisiin ja palveluihin. Tällöin liiketoiminnan tyyppinä toimii räätälöidyt ratkaisut. Asiakassuhteena toimii läheinen tilaaja-toimittajasuhde. Ydinkyvyykkytenä korostuu ymmärtää ja palvella asiakaskohtaisia tarpeita.

Näiden välillä toteutetaan asiakaskohtaisesti myös massaräätelöityjä sovelluksia esim. asiakkaalle kootaan tietyistä ateriakomponenteista asiakkaan tilaama oma kokonaisuus esim. vanhusten ateriapalvelut. Asiakassuhteissa välittäjinä ovat keskeisesti ”lisäarvopalveluja tuottavat jälleenmyyjät” eli tässä kuljetushenkilöstön asiakaspalvelu on asiakassuhteen kannalta keskeistä. Tosin itse tuote, hinta-laatusuhde ja tilaamisen helppous vaikuttavat myös oleellisesti tuotteen kysyntään. Kyky ymmärtää ja ratkaista joustavasti pienten asiakasryhmien tarpeita on keskeistä.

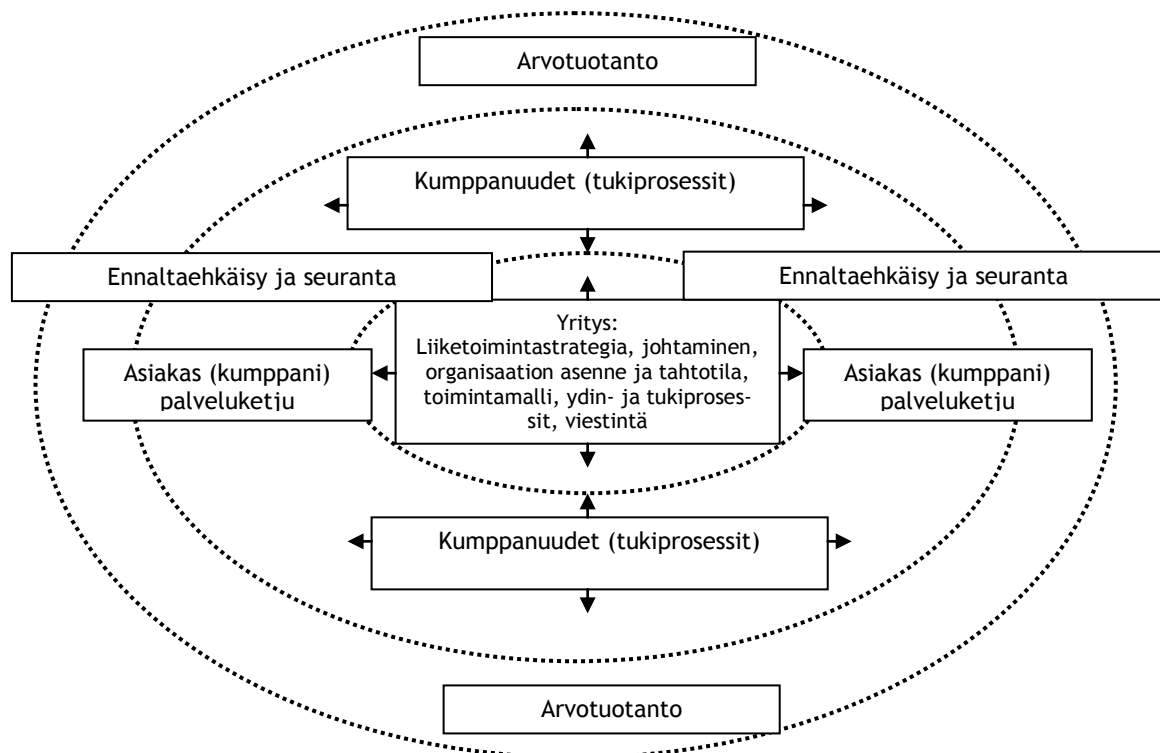
Kumppanien liiketoimintamallit ovat pääasiassa asiakaspalvelulähtöisiä kuten taloushallinto, logistiikkayritykset, järjestelmätoimittajat ym. eli tukevat omilla ydinprosesseillaan asiakkaan liiketoimintamallia. Tuotanto- sekä tuotekehityslähtöistä liiketoimintamallia toteuttavat raaka-aineiden valmistajat. He valmistavat eri käsittelyasteisia komponentteja aterioiden valmistukseen. Vihanneksia ei esikäsitellä yhtiössä vaan ne tulevat sellaisenaan kuorittuina, pilkottuina ja pakattuina kuten asiakasyritys ne määrittelee. Lihat tulevat sous videenä eli valmiiksi kypsinä ja mureina, jolloin kypsennysaika vähenee huomattavasti ja asiakas saa aina murean ja maukkaan liha-aterian.



Kuva 38 Kumppanien toimintamallit suhteessa kohdeyritykseen

Jokainen yritys toimii ja käyttää jokaista liiketoimintamallia, paitsi kumppanit, jotka eivät ole julkishallinnon toimintamallin piirissä. Eri liiketoimintamallien painopisteet toiminnassa ovat erilaiset.

Seuraavassa kuviossa on esitetty arvotuotannon edistykseellinen toimintamalli, joka pohjautuu Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n toimintaan.



Kuva 39 Arvotuotannon edistykseellinen toimintamalli

Arvotuotannon edistysellinen toimintamalli koostuu yrityksestä, joka keskittyy ydinosaan sekä kumppanuuksiin, jotka tukevat ydinosaa tukiprosesseilla. Asiakas nähdään myös kumppanina. Yritys ja kumppanit ovat määrittäneet ja mallintaneet omat toimintonsa (toimintamalli, prosessit). Asiakas kulkee palveluketjun jokaisessa vaiheessa vaikka kaikki kumppanit eivät osallistuisikaan jokaisen palveluprosessin tuottamiseen. Monesti yhteistyökumppaneiden toimintoja ei tunneta riittävästi ja tehdään päällekkäisiä toimintoja, jotka eivät lisää arvon muodostumista koko palveluketjussa ja arvotuotannossa. Lisäksi toiminnassa on muistettava ennaltaehkäisyn merkitys sekä seuranta. Asioiden korjaaminen myöhemmin vie moninkertaisesti resursseja. Arvotuotannon keskeisiksi tekijöiksi muodostuvat yrityksen liiketoimintastrategia sekä johtaminen. Lisäksi arvotuotannon tekijöinä tulee huomioida organisaation asenne ja tahtotila sekä viestintä.

4.4.2 Kilpailustrategia ja asiakkaalle tuottama lisäarvo

Organisaation toimintamalli määrittää keskeisesti millaisella kilpailustrategialla organisaatio voi toimia. Toimintamalli ja kilpailustrategia puolestaan yhdessä määrittävät millaista asiakaslisäarvoa asiakas kyseisen yrityksen tuotteesta tai palvelusta itselleen saa. Yrityksen menestymisen kannalta juuri luotava asiakaslisäarvo on keskeisintä, koska asiakkaat ostavat nimenomaan itselleen koituvaa lisäarvoa eli hyötyä. (Karisto 2006,49.)

Kymijoen Ravintopalveluiden päätoimintamalliksi on valittu/valikoitunut tuotantolähtöinen toimintamalli, pääkilpailustrategiaksi operatiivinen erinomaisuus, jolloin asiakkaan saama lisäarvo muodostuu kustannustehokkuudesta. Kuten kirjallisuudessa todetaan ei mitään toimintamalleja pidä unohtaa yrityksen menestymisen kannalta.

Valittu lisäarvon tuottaminen liittyy myös kenelle ja mitä yritys tuottaa.

Kymijoen Ravintopalvelut Oy on valinnut lisäarvon tuottamisen asiakkailleen alemmilla hinnoilla mm. volyymituotteiden valmistuksessa kouluille, sairaaloille ja päiväkodeille. Uusien etujen ja asiakasratkaisujen lisäarvoa tuotetaan ensisijaisesti mm. tilaus- ja juhlatarjoilun sekä henkilöstöruokailun asiakkaille.

Uusien etujen ja asiakasratkaisujen lisäarvon tuottaminen volyymiltaan suurille asiakasryhmille on hitaampaa. Uusissa ratkaisuissa volyymiasiakkaiden kanssa niiden tuottama toiminnan kasvu ja kannattavuus on kuitenkin suurempaa sekä asiakkaalle, asiakasyritykselle, kumppaneille että verkostolle. Uusien ja parempien tuotteiden kohdalla tehdään yhteistyötä kumppaneiden ja verkostojen kanssa. Samoin uusien ja parempien palveluiden kohdalla, mutta suurimman osan palveluiden kehittämisestä yritys tekee yhteistyössä asiakkaan kanssa.

Räätälöityjä ratkaisuja voidaan tehdä hyvinkin nopeasti. Arvotekijöiksi nousevat tällöin seuraavat asiat:

- toiminnan läheisyys
- hyvä asiakastarpeiden tunteminen ja vuorovaikutus
- tutut vakioituneet käytännöt mm. järjestelmissä
- nopea tuotannon reagoitukyky olemassa olevien resurssien puitteissa

Joissakin tapauksissa luodaan aivan uusia toimintamalleja kuten esimerkiksi palveluhenkilöstön vuokrausta asiakastarpeiden mukaisesti. Resurssien lisäyskään ei tuota yleensä ongelmaa tällöin perustetaan uusia jakelu-/valmistuspisteitä. Yksi suuri arvotekijä asiakkaalle on toimittajan palveluiden tarjoomien laaja kattavuus eri asiakassegmenteille eli kokemus ja ammattitaito erilaisten asiakkaiden ja asiakassegmenttien palvelemisesta. Asiakas voi luottaa siihen, että sopiva ratkaisu löytyy.

Yrityksen pääkilpailustrategian (operatiivinen erinomaisuus), avulla tähdätään tuotteiden ja palveluiden kokonaistaloudellisuuteen sekä volyymituotteissa alhaisimpaan hintaan. Lisäksi kilpailustrategiaksi on valittu aito asiakasläheisyys, jonka avulla asiakkaalle luodaan paras kokonaisratkaisu. Koska yrityksen asiakaskunta on vauvasta vaariin, ja omistaja on yhtiön suurin asiakas parhaaseen kokonaisratkaisuun johtavaa kilpailustrategiaa ei voida ohittaa.

Pelkkään operatiiviseen erinomaisuuteen tähtäävä kilpailustrategia voi olla kilpailutilanteessa hyvin haavoittuva yrityksen kannalta. Tänä päivänä operatiivista tehokkuutta pidetään itsesäänselvyytenä, eikä sen avulla voida enää ylläpitää pitkällä tähtäimellä kilpailukykyä. Kilpailijat pyrkivät samaan operatiiviseen erinomaisuuteen. Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n operatiivisen erinomaisuuden mahdollistavat suuret tuotantovolyymit, jolloin kustannukset/tuote ovat alhaiset.

Palveluiden kohdalla operatiivista erinomaisuutta ylläpitää palveluverkon kattavuus. Palveluverkon kattavuus johtuu siitä, että yrityksellä on laaja asiakaskunta ja laaja-alainen näkemys eri asiakassegmenttien hoitamisessa. Asiakasyritykselle yhdeltä ja samalta toimittajalta palveluiden hankinta tuo kokonaistaloudellisuutta, vaikka yksittäinen palvelutuote ei välttämättä ole markkinoiden edullisin.

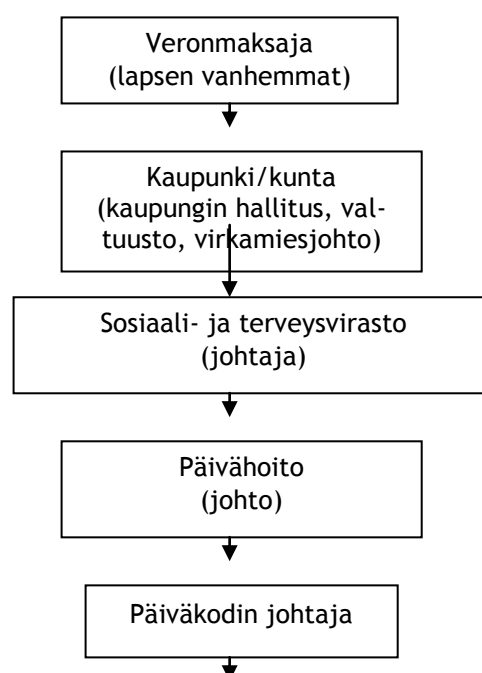
Tällöin asiakkaalle tuotettu lisäarvo palveluiden operatiivisessa erinomaisuudessa ovat:

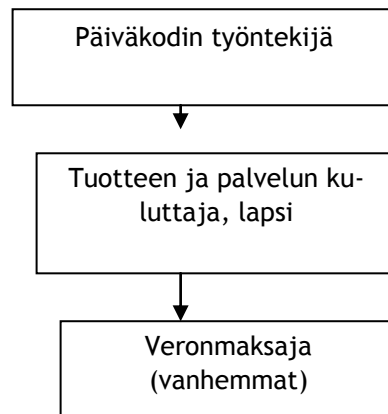
- palveluiden nopeus
- helppo saatavuus
- tutut ja luotettavat toimintatavat ja -järjestelmät

Palveluiden kustannustehokkuutta lisää se, että henkilöitä pystytään siirtämään eri tehtäviin osaamisen ja työkyvyn puitteissa, koska palvelu- ja tehtävätarjooma on suuri. Tällöin henkilöstön, asiakkaan ja yhtiön etu luo todellista win-winnia eli kaikki hyötyvät. Asiakas saa hyödyn alemmina hintoina, koska tehtävään voidaan siirtää jo olemassa olevasta henkilökunnasta henkilö, yhtiö voittaa koska saatavilla on omaa ammattitaitoista henkilökuntaa, henkilö voittaa koska voi olla vielä työyhteisössä mukana ja saa työstä palkan lisäksi motivaatiota jatkaa työelämässä. (Johtaja a , haastattelu 29.1.2010.)

Edellä mainittujen toimintojen lisäarvoa lisää se, että järjestelmien ja toimintatapojen uudelleen kouluttamista ei tarvita, toiminta on tehokasta, kannattavaa ja taloudellista. Kymijoen Ravintopalveluiden yhtenä merkittävä kyvykkyytenä voidaan pitää osaamista hankittaessa kumppaneita parhaiden palveluiden tuottamiseksi. Kaikkeaa ei ole tarkoituksenmukaista tehdä itse vaan tehdä ratkaisut siitä mikä on järkevää ja kustannustehokasta asiakkaan näkökulmasta käsin. Laaja-alaisena toimittajana verkoston organisaattorin rooli on menestyksen kannalta keskeinen tekijä. Tuotteiden että palveluiden operatiivista erinomaisuutta saadaan parannettua hyödyntämällä ja lisäämällä tarjoomaa jo olemassa olevia resursseja mm. järjestelmiä apuna käyttäen. Samalla saadaan uusien tarjoomien ja lisääntyvän volyymin myötä lisättyä kasvua, joka on yksi yhtiön strategioista.

Operatiivisen erinomaisuuden rinnalla huomioidaan myös aito asiakasläheisyys, jonka avulla luodaan asiakkaalle kokonaisratkaisuja. Koska yhtiön asiakkaat koostuvat moniportaisesti (esim. veronmaksaja, kaupunki/kunta, sosiaali- ja terveysvirasto, päivähoidon johto, päiväkodin esimies, päiväkodin työntekijä, lapsi, vanhemmat veronmaksajina) on asiakasläheisyys nähtävä jokaisen portaan kohdalla eri tavalla.





Kuva 40 Julkishallinnon asiakkaiden moniportaisuus (päiväkodit)

Jokaisen portaan kohdalla on kuitenkin pidettävä mielessä alkuperäiset tavoitteet mm. kokonaistaloudellisuus, mutta se ei välttämättä poissulje palveluiden räätälöintimahdollisuutta eri tilanteissa. Tietyissä taloudellisissa puitteissa tuotetta/palvelua voidaan räätälöidä asiakas-kohtaisesti menettämättä taloudellisuutta. Tällöin on osattava ottaa hyöty parhaista käytännön kokemuksista ja järjestelmistä, joita on käytettävissä.

Parhaaseen kokonaisratkaisuun vaikuttaa oleellisesti asiakkaan ja toimittavan yrityksen näkemykset toiminnan yhdenmukaisuudesta niin asiakkaan kuin yrityksen sisäisissä prosesseissa kuin yhteisissä palveluprosesseissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikissa asiakkaan toimipisteissä, joihin toimitetaan samansisältöinen palvelu/tuote toimitaan samojen parhaiksi havaittujen käytäntöjen ohjaamina, jolloin saavutetaan toiminnan laadukkuus, tehokkuus, taloudellisuus, kannattavuus sekä asiakastyytyväisyys. Parhaiden käytäntöjen esille tuominen, ylläpito, kehittäminen ja seuranta vaatii niin asiakasyritykseltä kuin toimittavalta yritykseltä suuria resursseja. Lisäarvoa tuo se, että käytäntöjen vakiintuessa resursseja saadaan vähennettyä ja resursseja voidaan suunnata taas uusien käytäntöjen kehittämiseen eli jatkuvaan parantamiseen.

Kariston (2006, 53) mukaan päätös kilpailustrategiasta näyttäisi tarkoittavan siis päätöstä siitä lisäarvosta, jota yritys asiakkaalle tarjoaa. Päätöksen vaikutukset ulottuvat joka puolelle yrityksen liiketoimintaa - sen toimintamalleihin, rakenteisiin, johtamisjärjestelmiin, palkitsemiseen jne. Yrityksen toimintamallin, kilpailustrategian ja asiakkaalle luotavan lisäarvon kesken tulisi siis vallita selkeä yhteys. Kariston (2006,53) mukaan Treacy ja Wierseman (1995, 23) ovat todenneet, että on kuitenkin syytä huomioida, että strategioilla ei varsinaisesti luoda minkäänlaista lisäarvoa asiakkaille. Lisäarvo luodaan erilaisten toimintatapojen avulla ja nämä toimintatavat eivät ole sidottuja esimerkiksi toimialaan, vaan tapaan luoda lisäarvoa asiakkaille. Yrityksien, jotka luovat asiakkailleen lisäarvoa samalla tekijällä (tuotejohtajuus,

asiakaslähtöisyys tai operatiivinen tehokkuus), on huomioitu toimivan erittäin samanlaisilla toimintatavoilla luodakseen tuota kyseistä lisäarvoa.

Seuraavassa on taulukko Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n kilpailustrategioista, keskeisistä prosesseista ja kriittisistä osaamisista suhteessa verkostosuhteisiin.

Kilpailustrategia	Keskeiset prosessit Kriittiset osaamiset	Verkostoitumisen ja kumppanuuden suunta, muodot
Operatiivinen tehokkuus	Operatiiviset prosessit (tuotanto- ja jakeluprosessi) Tilaus- toimitusprosessit (tilausprosessi, tulo- ja läh- tölogistiikkaprosessi, lasku- tusprosessi)) Toimitusketjun hallinta Verkoston hallinta	Toimittajaverkosto Logistiikkaverkosto
Asiakaskeskeisyys	Asiakassuhteiden hallinta- prosessit (palaute-, seuranta- ja arvi- ointiprosessi) Markkinointi ja myynti Markkinatiedon hallinta	Kumppanuudet asiak- kaiden kanssa Jakelu- verkostot
Kokonaistuo- te/Asiakasratkaisu t	Asiakassuhteiden hallinta- prosessi Hankintaprosessi Orkestrointi Kokonaisuuksien hallinta	Kumppanuudet asiak- kaiden, jakeluverkoston ja lisäpalvelujen tuotta- jien kanssa

Kuva 41 Kilpailustrategiat ja verkostosuhteet (Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2010)

Kiiskinen ym. (2002,16) ovat todenneet, että merkittävä muutos toiminnassa edellyttää usein kriittistä arviota organisaation strategisista voimavaroista ja ydinosoamisesta. Organisaation tulee määritellä ne osa-alueet, joissa yhteistyökumppanien resursseja ja osaamista voidaan hyödyntää toiminnallisesti ja taloudellisesti järkevästi.

Kumppanien ja verkostojen kilpailustrategioita ei tässä kohtaa käyda erikseen lävitse vaan lukija löytää niiden selitykset teoriaosuudesta.

4.4.3 Kohdeyrityksen, verkoston ja kumppaneiden toiminnan tavoitteet

Kohdeyrityksen strategiset tavoitteet vuosille 2009-2012 ovat seuraavat:

- kustannusjohtajuus
- kasvu
- lisäarvon tuottaminen.

Yritys on valinnut perustrategiakseen kustannusjohtajuuden. Tähän vaikuttavat eniten laaja kohdeasiakasjoukko, suuret määrät tuotteita, joiden ominaisuudet vaihtelevat vain vähän ja tarve pitää kustannustaso ja hinnat alhaalla. Tavoitteena on olla Suomen ravitsemusalan kustannusjohtaja. Näin on mahdollista turvata asiakkaiden tarpeet laadullisesti hyvillä ja riittäväillä palveluilla (Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2009,9.)

Tavoitteena on, että liiketoiminta on niin tehokasta ja suunniteltua, että se on helposti siirrettävissä myös kuntarajojen ulkopuolelle. Näin päästään hyödyntämään suuruuden ekonomian etuja kiinteiden kustannusten pitämiseksi alhaalla. (Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2009,9.)

Lisäarvon tuottamiseen on paljon mahdollisuuksia. Tarvitaan luovuutta, asiakaspalveluhenkisyttä ja asettumista asiakkaan asemaan. Tavoitteena on tarjota asiakkaille terveyttä ja mielihyvää vaivattomasti, kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin opastaen. (Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2009,9)

Kumppanin toiminnan tavoitteita vuosille 2010-2015 (Kumppani b)

- Erittäin hyvä asiakkaiden toiminnan ja toimintakentän tunteminen.
- Liikevaihdon hallittu kasvu ja toiminnan kannattavuus.
- Markkinoilla osoitettu kilpailukyky, uudet asiakkaat ja asiakastyytyväisyys.
- Uudet korkean lisäarvon palvelut vastaavat asiakastarpeita.
- Henkilöstön osaaminen kehittyy asiakastarpeita vastaavasti.

Asiakkaiden toiminta ja toimintatavat tunnetaan, koska henkilöstö on aiemmin ollut julkisyyhteisön palveluksessa ja nyt osakeyhtiössä, joka tuottaa palveluja omistaja-asiakkaalle. Hallitun kasvun avulla voidaan toimintaa tehdä tuottavammaksi ja tehokkaammaksi kun toiminnassa tuotos/panos kasvaa. Osakepääoman lisääntyessä yritys vakavaraistuu, vaikkei tulosta tarvitse tehdä.

Kilpailukyky voidaan osoittaa kokonaistaloudelliseksi, kun toiminnan kaikki kulut ovat näkyvillä. Todellista hintaa ja kokonaistaloudellisuutta voidaan verrata markkinoilla.

Korkeilla lisäarvopalveluilla tuotetaan omistaja-asiakkaalle palveluja, joita sen olisi muuten kannattamatonta ylläpitää. Uusilla lisäarvopalveluilla voidaan korvata vanhoja toimintamalleja, jolloin saadaan aikaan myös tuottavuutta ja tehokkuutta. Henkilöstön osaamisen tulee pysyä ja olla edellä jatkuvassa muutostilassa. Yhtiön palvelujen tulee vastata asiakastarpeita, mutta olla myös visionääri ja nähdä toiminta pidemmällä aikajänteellä eli ennustaa tulevaisuutta ja panostaa siihen asiakkaan hyväksi. (Johtaja b, haastattelu 2.2.2010.)

Kumppanin toiminnan tavoitteita (Kumppani c)

- toimitusvarmuus
- palvelualttius ja tyytyväinen henkilökunta
- kustannustehokkuus
- ajan tasalla oleva moderni ja monipuolinen kalusto.

Toimitusvarmuus on koko toiminnan lähtökohta ja elinehto. Eri tyyppisissä asiakastarpeissa toimitusaika vaihtelee kuljetettavan tuotteen mukaan. Ateriakuljetukset ovat hektisin toimitettava tuoteryhmä. Ateriat toimitetaan yleensä kuumina/kylminä ja oltava tuotannosta asiakkaan kulutettavissa kahden tunnin sisällä. Aterioiden lämpötilat eivät saa laskea alle 60 asteen tai nousta yli 8 astetta. Kalustoihin voidaan asentaa kylmä- tai lämmityslaitteita asiakkaan toivomusten mukaan. Asiakkaan tuotanto sanelee toimitusaikataulun. (Johtaja c, haastattelu 5.2.2010.)

Henkilökunta kohtaa päivittäin niin oman asiakkaan edustajia kuin asiakkaan asiakkaita. Esimerkiksi ateriat noudetaan valmistuskeittiöistä ja toimitetaan päiväkotiin, vanhusten palvelukeskuksiin, sairaaloihin, kouluihin joissa vastaanottopäässä on joko asiakkaan henkilöstä tai asiakkaan asiakkaita esim. päiväkodin henkilökunta. Henkilökunnan tulee nähdä toiminta yhteisenä toimintana sekä ymmärtää että toimittaja/kumppani yhtiö edustaa asiakasta. (Johtaja c, haastattelu 5.2.2010.)

Kuljetusalan katteet ovat erittäin pieniä, jolloin kustannustehokkuus nousee tärkeäksi kilpailukyvyyn ylläpitäjäksi ja strategiaksi. Kuljetusalalla kustannusrakenne on sama riippuen yrityk-

sistä. Ajan tasalla oleva kalusto on toimitusvarmin. Henkilökunnan työoloihin ja tyytyväisyyteen modernilla kalustolla on paljon merkitystä. Automaattiset toiminnot kuten takalavan nostomekanismit, peruutusetäisyyden ilmoitukset, varoitusjärjestelmät ym. lisäävät työskentelyn mielekkyyttä ja houkuttelevuutta työnantajana. Henkilöstöstä välitetään. Lisäksi asiakkaan kannalta monet toiminnot luovat turvallisuutta työskennellään usein koulujen ja päiväkotien alueilla. (Johtaja c, haastattelu 5.2.2010.)

Kumppanin toiminta-ajatus ja visio (Kumppani d)

Kotihoidolla tarkoitetaan asiakkaiden kodeissa tapahtuvaa aikuisten ja vanhusten kotipalvelua sekä kaiken ikäisten kotisairaanhoidtoa. Kotihoito kohdennetaan ensisijaisesti paljon apua tarvitseville asiakkaille sekä tilapäistä tai pitkäaikaista hoitoa tarvitseville asiakkaille.

Kotihoidon palvelut määritellään yksilöllisesti tehtyjen hoito- ja palvelusuunnitelmien avulla yhdessä asiakkaiden, omaisten ja muiden palvelujen tuottajien kanssa. Kotihoidon työntekijät arvioivat ammattitaitonsa perusteella säännöllisen avun tarpeen. Kotihoidon työ kohdentuu asiakkaiden kotisairaanhoidtoon sekä hoiva- ja huolenpitopalveluihin. Sairastuvuus on suurta Kotkassa. Kotihoidon piirissä on Kotkassa n. 700 asiakasta. (Johtaja d, haastattelu 12.2.2010.)

Asiakas tulee usein kotihoidon palveluiden piiriin sairaalan kautta tai ikäihmisten ennaltaehkäisevän kartoituksen kautta. Palvelun tarve kartoitetaan tarjottavien palveluiden osalta. Tämän jälkeen asiakkaalle laaditaan hoito- ja palvelusuunnitelma sekä maksupäätös, jota ovat laatimassa mm. lähi- ja sairaanhoitaja, palveluohjaaja ja lääkäri. (Johtaja d, haastattelu 12.2.2010.)

Ohjelmat ja hankkeet ikäihmisille

- ehkäisevät kotikäynnit
- TERLI-hanke.

Ehkäisevät kotikäynnit 80 ja 85 vuotta täyttävälle, jotka eivät ole säännöllisten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen piirissä. Arvioidaan ja tuetaan ikäihmisten itsenäistä suoriutumista, ennakoida tulevaa palvelutarvetta ja näin mahdollistaa kotona asumista mahdollisimman pitkään. TERLI-hankkeen avulla 70 vuotta täyttäneille kohdennetaan erityistä liikunta- ja painotteista ohjausta terveyden edistämiseksi. (Johtaja d, haastattelu 12.2.2010.)

Kotihoidon tarkoituksena on auttaa asiakasta selviytymään päivittäisissä toiminnoissa yhdessä läheisten ja yhteistyötahojen kanssa. Kotihoidon tavoitteena on tukea asiakkaiden omatoimi-

suutta, itsenäisyyttä, sosiaalisia kontakteja sekä ylläpitää ja edistää asiakkaiden terveyttä ja antaa sairaanhoidollisia palveluita. (Johtaja d, haastattelu 12.2.2010.)

Kumppani d visio

- Ikäihminen voi asua omassa kodissaan ja hänen toimintakykyään tuetaan.
- Omaisten hoitoon osallistumista tuetaan.
- Palveluohjauksen tarve kasvaa koska asiakkaiden palvelutarpeet yksilöllisiä ja erityistarpeet kasvavat.
- Palvelut tuotetaan yhteistyössä kunnan, yksityisen palvelun tuottajien ja kolmannen sektorin kanssa.
- Hyödynnetään olemassa olevaa teknologiaa ikäihmisten arjen toiminnoissa.

Osa Kotkan kaupungin kotihoidon ja hoiva-asumisen palveluista ostetaan yksityisiltä palveluntuottajilta. Kotihoidon ostopalveluista vastaava sairaanhoitaja laatii asiakkaille henkilökohtaisen ostopalvelusopimuksen ja vastaavat yksityisen tahon palveluntuottajan palveluntuottajan palvelun laadunseurannasta ja arvioinnista. (Johtaja d, haastattelu 12.2.2010.)

Kotihoidon palveluja tukee laaja yksityisen ja kolmannen sektorin verkosto: Kotkan korttelikotiyhdistys, asukasyhdistys, eri potilasjärjestöt, eläkeläiskerhot ja alueen seurakunnat.

Kotihoidon tavoite

- Tukea asiakkaan ympärivuorokautista elämistä omassa kodissa.
- Asiakkaan toimintakyvyn ylläpito.

Asiakkaan itsemääräämisoikeutta halutaan tukea kaikin tavoin. Jokaisella on oikeus päättää itsenäisesti omista asioista ja elämästä. Asiakasta voidaan ohjata ja kertoa tarjolla olevista palveluista ja toimintamalleista, jotka parantavat asiakkaan elämän laatua. Toimintakyvyn ylläpidossa on tärkeää kyky ymmärtää ja seurata asiakkaan heikkoja signaaleja. Näitä heikkoja signaaleja ovat mm. ravitsemuksen taso, liikunta jne. Signaaleista tulee erottaa mikä on ikääntymisestä johtuvaa ja mikä taas elintavoista johtuvaa ja miten näiden asioiden kanssa edetään. Panostamalla ennaltaehkäisevyyteen lisätään asiakkaan toimintakykyä sekä itsenäistä elämää. Valtakunnallisesti ei ole merkittynä rahaa ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin. (Johtaja d, haastattelu 12.2.2010.)

Asiakkaiden palvelun tarpeita kartoitetaan ja seurataan. Ensimmäisenä seurannassa kiinnitetään huomio hyvinvoinnin neljään riittävään perustekijään, jotka ovat:

- ravinto

- uni/lepo
- liikunta
- henkinen hyvinvointi.

Ravitsemuksen osalta seurataan seuraavia asioita:

- ravinnon koostumus
- aterioiden nauttimisen tiheys ja riittävyys
- asiakkaan painon kehitys
- yleinen vireystila
- ihon ja lihaksiston kunto (mm. ravinto- ja hivenaineiden riittävä saanti).

Varhaiskasvatus ja esiopetuspalvelut (Kumppani e)

Varhaiskasvatus ja esiopetuspalvelut jakautuvat sosiaalipalveluihin ja kasvatuspalveluihin. Sosiaalipalveluita ovat päivähoitopalvelut, jota velvoittaa päivähoitolaki. Kasvatuspalveluita ovat varhaiskasvatuspalvelut (esiopetus) jotka ovat vapaaehtoisia.

Tavoitteita ohjaa valtakunnalliset tavoitteet sekä lainsäädännön tuomat velvoitteet, joita ovat:

- tuottaa laadukas varhaiskasvatus
- tukea kasvua ja kehitystä.

Kasvatuksellisuutta tukevat mm. terveystoimi, kuntayhtymä (esim. lasten psykiatria), sosiaali-toimi. Lainsäädäntö velvoittaa aterioiden tarjoamisen 3-4 kertaa päivässä. (Johtaja e, haastattelu 15.2.2010.)

Yritys A	Kumppani B	Kumppani C	Kumppani D	Kumppani E
Kustannusjohtajuus Lisäarvon tuottaminen Kasvu	Asiakkaiden toiminnan ja toimintakentän tunteminen Hallittu kasvu ja toiminnan kannattavuus Markkinoilla osoitettu kilpailukyky Uudet asiakkaat ja asiakastytyväisyys Uudet korkean lisäarvon palvelut vastaavat asiakastarpeita Henkilöstön osaaminen kehittyy asiakastarpeita vastaavasti	Toimitusvarmuus Palvelualttius ja tyytyväinen henkilökunta Kustannustehokkuus Ajan tasalla oleva moderni ja monipuolinen kalusto	Tukea asiakkaan ympärivuorokautista elämistä omassa kodissa Asiakkaan toimintakyvyn ylläpito	Tuottaa laadukas varhaiskasvatus Tukea kasvua ja kehitystä.

Taulukko 9 Yrityksen, kumppaneiden ja asiakkaiden toiminnan tavoitteita

4.4.4 Kohdeyrityksen, verkoston ja kumppanien tuki-, ja ydinprosessit

Yrityksen/organisaation toiminnan tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkailleen tuotteiden ja palveluiden (value creation) ja ainakin yritysten tulee kerätä arvo tuotoksistaan (value capturing) yritykselle ja sen omistajille. Arvoa tuotetaan erilaisten liiketoimintamallien ja -prosessien avulla. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 17.)

Prosessijohtamisen taustalla on peruskysymys siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Prosessiajattelussa perususkomus on, että arvo asiakkaalle luodaan tapahtumien ketjussa,

jota voidaan kutsua prosessiksi. Jos tämän perusajatuksen hyväksyy, on itsestään selvää, mitä pitää tehdä. Pitää tunnistaa tapahtumien ketju, mallintaa se ja asettaa toteutumiselle ja kehittämiselle tavoitteita. Asiakkaan kokemaa arvoa ei ole tehokasta lähestyä suoraan, vaan ensin kannattaa tarkastella arvonluontiin liittyvää toimintaa mallintamalla se. Mallintamista kutsutaan usein prosessien kuvaamiseksi. Viime kädessä, kun halutaan parempia tuloksia, täytyy tehdä muutoksia käytännön toimintaan. Mallintamisen avulla pyritään ymmärtämään sitä, mikä on kriittistä toimintaa arvonluonnin näkökulmasta. Arvoa luovat (ydin)prosessit ja edellytyksiä luovat (tuki) prosessit. (Laamanen & Tinnilä 2009,10-11.)

Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n ydin- ja tukiprosessit

Ydinprosessit

- Markkinointi, myynti- ja tiedotusprosessi:
Jakelukanavan valinta, myynnin edistäminen, jälkimarkkinointi; koulutus, tiedottaminen.
- Vuosisopimus/tarjous ja sopimusprosessi (sis. hinnoittelu- ja budjetointiprosessin)
- Suunnitteluprosessi
- Tilausprosessi; asiakastilausten vastaanotto, raaka-aineiden ja muiden tuotteiden yms. tilaaminen.
- Tulologistiikka : tavarantoimittajien raaka-aine ja tuotekuljetukset, sisäinen posti ja astiakuljetus, saapuneiden tavaroiden vastaanotto ja varastointi.
- Tuotanto: esivalmistus ja valmistus; erityisruokavaliot, tilaustarjoilu, kylmä- ja kuumavalmistus, astiahuolto.
- Lähtölogistiikka: varastointi ja kuljetus asiakkaalle.
- Jakelu: hajautettu, keskitetty, palvelu-, viimeistely-, jakelukeittiö.
- Sisäinen seuranta ja laskutusprosessi.
- Palaute-, seuranta- ja arviointiprosessi.

Tukiprosessit (yhtiön sisäiset tukiprosessit)

- Henkilöstöhallinto: inhimillisten voimavarojen hallinta; henkilökunnan palkkaaminen ja kehittäminen.
- konsernijohtaminen
- asiakirjojenhallinta
- kiinteistöhallinta
- hankinta(ostotoiminta)
- tietohallinto
- taloushallinto (hinnoittelu-, budjetointi- ja seurantaprosessi).

Kumppanit/Verkostot

Tukiprosessit (Kymijoen Ravintopalvelut Oy:lle tuottamat)

- taloushallinto: kirjanpito, hinnoittelu- ja budjetointi, seurantaprosessit jne.
- infrastruktuuri: rahoitus, lakiasiat
- asiakirjojenhallinta
- kuljetus (tulo- ja lähtölogistiikka)
- tietohallinto
- tekniikan kehittäminen: laitteiston ja menettelytapojen ylläpito ja kehittäminen
- puhtaanapito ja pesulapalvelut
- työterveys
- tavarantoimittaja 1 (Liha, siipikarja)
- tavarantoimittaja 2 (Kala)
- tavarantoimittaja 3 (Maito ja maitovalmisteet)
- tavarantoimittaja 4 (Leipä- ja viljatuotteet)
- tavarantoimittaja 5 (Vihannes)
- tavarantoimittaja 6 (Koneet ja laitteet)
- tavarantoimittaja 7 (Puhtaanapito)
- tavarantoimittaja 8 (Konttoritarvikkeet).

Omistaja tahon tukiprosessit (Kotkan kaupunki ja sairaanhoitopiiri)

- tietohallinto
- puhtaanapito- ja pesulapalvelut
- hankinta (ostotoiminta)
- kiinteistöhallinta.

(Mukaeltu Porter, Sivonen & Työppönen 2006)

Ydin- ja tukiprosessien jaottelussa on käytetty Porterin arvotoimintojen jakoa perus- sekä tukitoimintoihin sekä Sivonen ja Työppönen (2006) jaottelua ydin- ja tukiprosesseihin.

Palveluketjussa kumppanit, verkostot sekä asiakkaat muodostavat syötteitä toistensa palveluprosesseihin tukiprosessien muodossa. Tukiprosessien omistajiksi on nimetty myös tavarantoimittajat, koska he lukeutuvat kumppaneihin ja antavat toimintaan syötteitä mm. raaka-aineiden, tuotteiden, tarvikkeiden, tuotekehityksen sekä koulutuksen muodossa. Tukiprosesseja muodostavat sekä yhtiön sisäiset prosessit (henkilöstöhallinto, konsernijohtaminen, asiakirjojen hallinta, kiinteistöhallinta) että kumppaneiden ja verkostojen tukiprosessit.

Tukiprosesseissa on päällekkäisyyttä mm. tulo- ja lähtölogistiikan osalta, koska Porter pitää perustoimintoina tulo- ja lähtölogistiikkaa on ne tässä opinnäytetyössä luokiteltu ydinprosesseiksi, vaikka toiminnot (kuljetus) on ulkoistettu suurimmalta osin. Tulo- ja lähtölogistiikkaan liittyy muutakin kuin kuljetusta mm. saapuvien tuotteiden vastaanottoa sekä tuotteiden väli-varastointia.

Lisäksi asiakirjojenhallintaa, kiinteistöhallintaa, hankintaa(ostotoiminta), talous- sekä tietohallintoa harjoittavat sekä yritys itse, että ostopalveluina kumppaneilta. Asiakirjahallintaa yritys harjoittaa mm. tuotannonohjausjärjestelmän muodossa, kiinteistönhallintaa mm. valmistus- ja palvelukeittiöiden osalta, hankintatoimintaa mm. pienostoissa sekä kilpailutusta vaativissa ostoissa, taloushallintoa sisäisessä laskennassa sekä tietohallintoa järjestelmien käyttöönotossa, ylläpidossa ja koulutuksessa.

Tuotteita toimitettaessa asiakas kokee ja kuluttaa vain osan tuotantoprosessista. Suurin osa tuotantoprosessista on näkymätöntä. Molemmissa tapauksissa tulisi kuitenkin muistaa, että asiakas kiinnittää huomiota nimenomaan tuotantoprosessin näkyvään osaan. Muista osista hän voi kokea vain lopputuloksen, mutta näkyvät toimenpiteet hän kokee ja arvioi pienintäkin yksityiskohtaa myöten. (Grönroos, 2009, 80.)

Palveluketju koostuu sarjoista palveluprosesseja niiden palvelutapahtumia. Palveluprosesseja muodostuu niin lineaarisesti kuin vertikaalisestikin. Arvon voidaan todeta muodostuvan näissä prosesseissa samoin lineaarisesti että vertikaalisesti.

Kumppaneiden ydin- ja tukiprosesseja

Ydinprosessit (Kumppani b)

- taloushallinto (ostoreskontra, myyntilaskutus, kirjanpito, maksuliikenne, taloussuunnittelu ja raportointi)
- palkkahallinto
- rekrytointipalvelut
- hankintapalvelut

Tukiprosesseja edellisiin ydinprosesseihin:

- henkilöstöhallinto
- tietohallinto

Logistisena kumppanina toimii Kotkan kuljetus, joka on yksityisten kuljetusyrittäjien osuuskunta. Kotkan kuljetus hoitaa osakkaidensa sopimus- ja tarjousneuvottelut, laatuja järjestelmän

ylläpidon sekä opastaa toimijoitaan. Ohessa on ydin- ja tukiprosesseja luokiteltu yksittäisen kuljetusyrityksen näkökulmasta.

Logistiikan ydinprosessit (Kumppani c)

- toimitusprosessi
- kaluston huoltoprosessi
- asiakkuudenhoitoprosessi.

Logistiikan tukiprosessit

- kirjanpito
- taloushallinto
- (laskutus, reskontra, palkkahallinto riippuen kuljetusyhtiön koosta)
- sopimus- ja tarjousprosessi
- laatujärjestelmän ylläpitoprosessi
- koulutusprosessi.

(Johtaja c, haastattelu 5.2.2010)

(Kumppani d) ydinprosessi on asiakkaan tarpeen määrittäminen.

Tukiprosesseja muodostavat kaikki sisäiset asiakkaat ja yhteistyökumppanit joita ovat:

- kotipalvelu
- kotisairaanhoido
- yöpartio
- kotisairaala
- päiväsairaala
- palvelutalot
- sosiaalitoimi
- vammaispalvelu
- yleinen edunvalvonta
- terveyskeskuspalvelut
- vuodeosastot
- sairaalan apteekki
- fysioterapia
- suun terveydenhuolto
- terveydenedistämisyksikkö, erityisliikunta
- sotevi (sosiaali- ja terveysvirasto)

- SAS
- Mobile
- korttelikodit
- ravintohuolto
- asuntotoimisto
- kiinteistöhuolto
- autokorjaamo (varasto 2)
- atk-yksikkö
- hoitoalan koulut
- aluehälytyskeskus
- dementianeuvoja
- virikeohjaaja
- sosiaaliasiamies
- Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelun tuottajat mm. yksityiset kotipalvelu- ja kotisairaanhoidopalvelut, yksityiset lääkäriasemat ja sairaalat, kuntoutus ja fysioterapiapalvelut, lääke- ja hoitotarvikeyritykset, apteekit, hoitokodit.
- Muut yksityiset palveluntuottajat mm. pesulat, kaupat, siivousliikkeet, ateriapalvelut, invataksit ja muut kuljetusliikkeet, kampaajat, jalkahoitajat, hautausoimistot, vakuutusyhtiöt, puhelinyhtiöt.
- Julkiset palvelun tuottajat mm. mielenterveystoimisto, A-klinikka, säätiöt, yhdistykset, sairaanhoitopiiri (KOKS), KELA, seurakunnat, vapaaehtoisjärjestöt, poliisi, verotoimisto.

Edellisiä tukipalveluita tilaa, ostaa ja rahoittaa seuraavat tahot:

- Kotkan kaupunki/sosiaali- ja terveyslautakunta
- toinen kunta ostopalvelusopimuksin
- säätiöt ja yhdistykset
- yksityinen sektori
- valtion laitokset, tapaturmavirasto.

(Johtaja d, haastattelu 12.2.2010)

Kumppani e toiminnan ydinprosessi

- päivähoitopalvelujen tuottamisprosessi

Prosessi alkaa asiakkaan yhteydenotosta ja loppuu vireillepanoon ja päätöksentekoon.

Ydinprosesseja tukevat mm. henkilöstön sijaisvälitysprosessi, jossa seurataan laadun toteutusta ja sen turvaamista. Hyvinvointipalveluista tärkeä yhteistyökumppani on myös neuvola-palvelut (lastenneuvola ja perheneuvola). Varhaiskasvatuspalvelut tukevat taas omalla toiminnallaan lasten- ja nuorten palveluita mm. opetustoimea. Yhdessä erilaiset palvelut muodostavat siis palveluketjun, jossa toisen tukiprosessit tukevat toisen ydinprosessia ja päinvastoin. (Johtaja e, haastattelu 15.2.2010.)

Huomioitavaa on se, että missä kohtaa ollaan menossa omassa päivähoitopalvelujen tuottamisprosessissa. Prosessin eri kohdissa toimintaa tukevat eri tukiprosessit esim. sosiaalipalvelut, työvoimaviranomaiset, koulutusyksiköt jne. (Johtaja e, haastattelu 15.2.2010.)

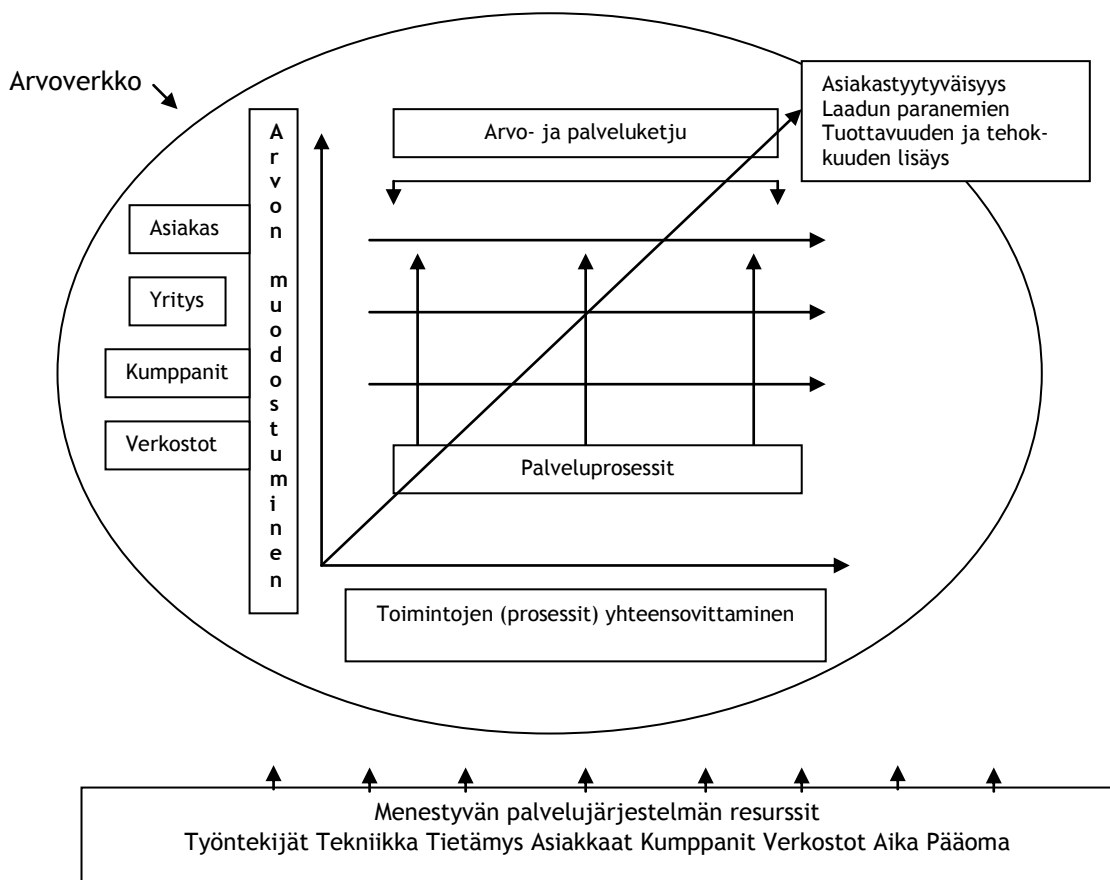
Haastatteluiden perusteella seuraava taulukko kertoo miten pitkällä organisaatio on prosessinsa määrittämisessä edennyt. Mitä yksityiskohtaisemmin pystymme määrittämään ydinprosessejamme sitä paremmin pystymme kohdistamaan niihin myös kehittämistoimenpiteitä. Toisaalta organisaatio on voinut määrittää toimintansa nimeämällä vain yhden ydinprosessinsa ja ulkoistanut muut toimintansa tukevat prosessit tukiprosesseiksi. Haastatteluissa kuitenkin todettiin, että monet kumppanit ovat prosessien kuvaamisessa vasta alullaan tai toiminnan laaja-alaisuudesta johtuen kaikkia prosesseja on vaikea määrittää.

Yritys A	Kumppani B	Kumppani C	Kumppani D	Kumppani E
Markkinointi-, myynti- ja tiedo- tus Vuosisopi- mus/tarjous ja sopimus Suunnittelu Tilaus Tulologistiikka Tuotanto Lähtölogistiikka Jakelu Seuranta ja lasku- tusprosessi Palaute-, seuran- ta- ja arviointi- prosessi	Taloushallinto (ostores- kontra, myyntilaskutus, kirjanpito, maksuliiken- ne, taloussuunnittelu ja raportointi) Palkkahallinto Rekrytointipalvelut Hankintapalvelut	Toimitus Kaluston huolto Asiakkuudenhoito	Asiakkaan tarpeen määrittäminen	Päivähoitopalvelujen tuottaminen

Taulukko 10 Toimijoiden ydinprosessit

Kunta on liikelaitostanut ja osakeyhtiöittänyt toimintojaan. Tällöin voidaan nähdä myös, että jokainen uusi organisaatio sisältää myös päällekkäisiä prosesseja kuten markkinointi- ja myyntiprosessin. Koska omistaja on sama olisiko tulevaisuudessa olla vain yksi myynti- ja markkinointiorganisaatio, joka pystyisi hoitamaan tytäryhtiöidensä myynnin ja markkinoinnin sisäisesti omistaja-asiakkaalle, että muille kunnille ja yksityiselle sektorille? Tässä suhteessa julkinen toiminta nähtäisiin kuten yritystoiminta.

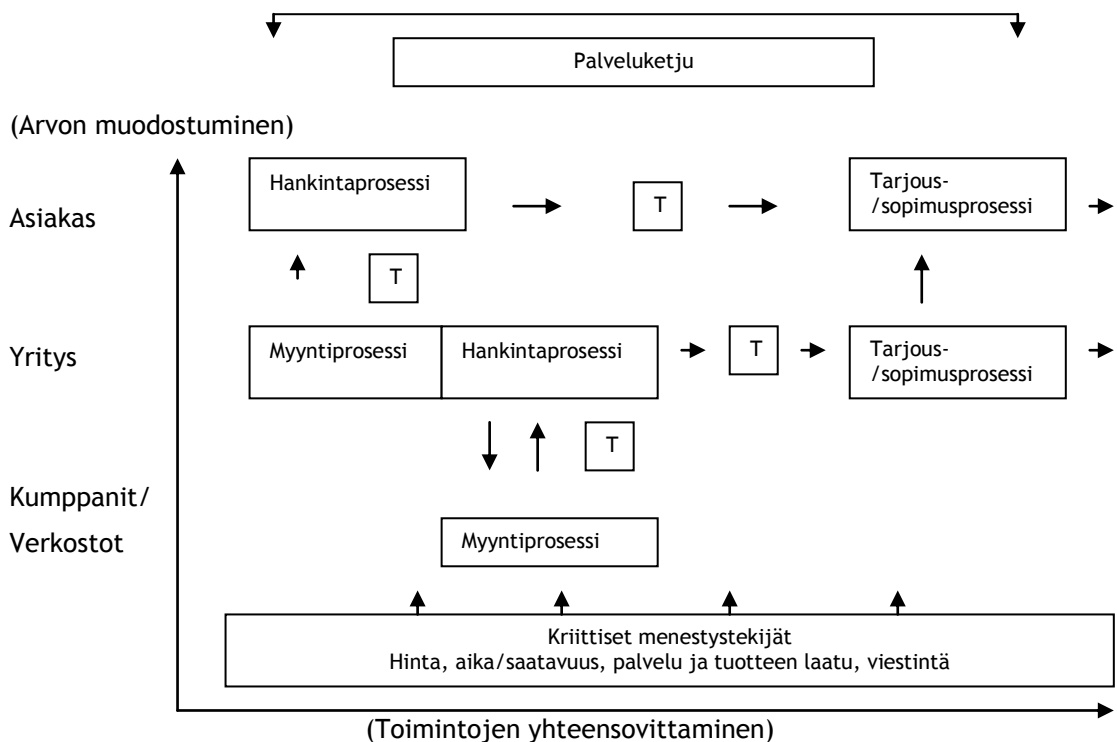
4.4.5 Arvo- ja palveluketju



Kuva 42 Arvo- ja palveluketju

Arvoketjulla tarkoitetaan arvon asteittaista lisääntymistä kun yhdistetään tuotantoketjun eri osia. Osaamisen yhdistäminen tuottaa arvoa, jota ei olisi voinut syntyä ilman yhdistymistä. Jokainen arvoketjun osa lisää koko ketjun arvoa. Arvoketjut ovat toistensa jatkumoa - eli siinä missä toisen ketju päättyy, toisen alkaa. Arvoketjuajattelussa yhteinen piirre on, että aitoa kumppanuutta liiketoiminnassa on vaikea kuvitella syntyvän ilman todellista win-win -asetelmaa. Arvoketju on tulema siitä, miten hyvin kaikkien kumppaneiden resursseja, osaamista, tuotteita, koneita ja pääomaa kyetään käyttämään. (Stähle & Laento, 2000, 41.)

”Hyväksyttävä lopputulos on hyväksi koetun laadun ehdoton edellytys, mutta muista erottuvan ja pysyvän kilpailuedun takaa erinomainen palveluprosessi” (Grönroos, 2009,90).



Kuva 43 Palveluketjun palveluprosessin kriittiset totuuden hetket sekä kriittiset menestystekijät (mukaeltu Treacy & Wierseman 1995, Kotler 1996, Laamanen & Tinnilä 2009)

Jokaisessa totuuden kriittisessä hetkessä (T) on lunastettava hyöty eli arvolutaus, joka yhtäaikaista helpottaa asiakkaan elämää tai on suorastaan kiinteä osa sitä, tarjoaa parasta laatua juuri hänelle tärkeissä asioissa ja tekee kaiken tämän riittävän kustannustehokkaasti.

Kuvio osoittaa, että kriittiset totuuden hetket ja niissä lunastettavat hyötylupaukset sisältyvät myös yrityksen sisäisiin sekä kumppanien ja verkostojen prosessien rajapintojen palvelutapahtumiin. Jotta arvoa siis syntyisi on totuuden hetket lunastettava palveluketjun jokaisessa palveluprosessissa ja palvelutapahtumissa.

Arvolutaukset pystytään lunastamaan vain siten, että toiminnan tavoitteet konkretisoituvat käytännön toiminnassa kuten toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa, ylläpidossa, seurannassa ja arvioinnissa ja näin ollen lupaukset ovat mitattavissa. Esimerkiksi uuden keskuskeittien suunnittelussa koneiden ja laitteiden sekä tilan suunnittelussa toimittaja ymmärtää asiakkaan tavoitteet (esim. kustannusjohtajuus). Tällöin toimittaja ottaa huomioon kustannustehokkuuteen liittyviä tekijöitä, kuten koneiden ja laitteiden käyttöön tarvittava henkilöstön määrä, energiatehokkuus, ergonomia laitteiden käytössä jne. Tässä kohtaa on vielä paljon tehtävää,

jotta toimittajat ymmärtävät, mitä käytännössä todella tapahtuu ja luovat todellista arvoa yhtiön toimintaan. (Johtaja a, haastattelu 29.1.2010.)

Arvolupauksen lunastaminen liittyy myös sovittujen asioiden pitämiseen. Tavarantoimittajien kohdalla on uutta, että tuotteiden myyntiin ei enää tarvita myyntimiehiä käymään toimipisteiden keittiöissä myymässä tuotteita. Tuotteiden myyminen tapahtuu tänä päivänä niin, että toimittaja voi tarkastella olemassa olevaa reseptiikkaa ja luoda sen pohjalta tuotekehityksessä uutuuksia asiakkaan tarpeisiin tavoitteet huomioiden. Uudenlaiset viestinnän tavat ja tiedon jakaminen ja käytännön soveltaminen vaatii luottamusta puolin ja toisin. Tiedon jakaminen on aitoa kumppanuutta joka luo todellista arvoa lisääntyessään. (Johtaja a, haastattelu 29.1.2010.)

Kriittiset menestystekijät vaikuttavat kriittisissä totuudenhetkissä esim. aika ja viestintä jossa mitataan palvelutapahtuman nopeutta ja sujuvuutta ja miten tilanteessa viestitään. Lisäksi hinta ja laatu vaikuttavat mm. myyntiprosessin (sopimus-/tarjousprosessi) sisällössä.

Organisaation kriittisiksi menestystekijöiksi on luokiteltu mm. hinta, aika, palvelu ja tuotteen laatu (Treacy & Wierseman 1995) tai hinta, tuote, saatavuus, viestintä (Kotler 1996). Tuotteen ja palvelun laatu sekä hinta eivät enää tuo kilpailukykyä, koska kilpailijat pystyvät ja pyrkivät samaan. Laatu on mittauksella todettavissa ja kilpailutuksissa palvelukuvauksissa määriteltävissä kriteereinä. Kilpailukeinoista saatavuudella/ajalla ja viestinnällä pystytään aikaansaamaan kilpailuetu suhteessa kilpailijoihin paremmin. Kriittisissä totuuden hetkissä juuri ajalla ja viestinnällä on suuri osuus yrityksen menestymiselle (Miten yrityksemme viestii? Mitkä ovat prosessiemme läpimenoajat?) Kilpailuskriteereihin voidaan määritellä saatavuus, milloin tuote/palvelu on oltava asiakkaalla. Viestinnässä voidaan määritellä mm. yhteydenoton tyyli eli miten (henkilökohtaiset tapaamiset mm. palveluraadit, ohjausraati jne.), viestinnän sisältö (mitä halutaan viestiä) sekä kuinka usein viestintää harjoitetaan.

4.4.6 Arvoa tuottavat tekijät (arvon lähteet)

Arvonlähteiden tunnistaminen on johtamisen perusedellytys, koska arvon kasvattamiseksi tehtävät toimenpiteet poikkeavat täysin arvonlähteen mukaan. Brandin arvoa voidaan kasvattaa esimerkiksi julkisuudella, tuotteisiin sitoutunutta immateriaaliarvoa taas investoimalla tuotekehitykseen. Pystyäkseen optimoimaan kehityspanokset tuoton maksimoinniksi, täytyy eri arvonlähteiden suhteet toisiinsa saada työkaluiksi. (Ahonen & Rautakorpi, 2008, 28.)

Arvon lähteet	Toimenpiteet ja kehityspanokset arvon kasvattamiseksi
<p>Hyvinvoinnin ja terveellisyysluominen.</p> <p>Brandi</p> <p>Alhaisin hinta</p> <p>Kokonaistaloudellisuus</p> <p>Uudet asiakasratkaisut (palveluis- sa/tuotteissa)</p> <p>Käytäntöjen uudistaminen (tehostami- nen, uudet toimintamallit)</p> <p>Käytäntöjen vakiinnuttaminen</p> <p>Hyvä ja riittävä vuorovaikutus asiakkai- den, kumppanien ja verkoston kanssa.</p> <p>Osaava henkilöstö</p> <p>Keskittyminen oikeisiin arvoa tuottaviin asioihin</p> <p>Ryhmäkuri, toimitaan kuten on sovittu.</p> <p>Toiminnan seuranta</p>	<p>Tuotteena ja palveluna terveel- lisyys, hyvinvointi. Hyvinvoinnin seuranta ja arvi- ointi mm. järjestelmät toden- tamiseen, asiakkaan opastamis- ta ja kouluttamista.</p> <p>Julkisuuden kasvattaminen</p> <p>Prosessien tehostaminen</p> <p>Olemassa olevien prosessien ja resurssien hyödyntäminen (panos/tuotos suhde alhaisek- si/kilpailijoita alhaisemmaksi).</p> <p>Tarjooman kasvattaminen ole- massa olevilla/lisättävillä re- surseilla sekä verkostoyhteis- työtä kasvattamalla.</p> <p>Parhaiden käytäntöjen käyt- töönotto.</p> <p>Riittävä koulutus jo opastus vakiinnuttamisvaiheessa.</p> <p>Panostaminen suhteiden hoita- miseen</p> <p>Osaamisen kasvattaminen</p> <p>Palveluketjun toimijoiden ta- voitteiden ja prosessien selkiyt- täminen ja yhteensovittaminen. Panostaminen kehittämishank- keisiin.</p> <p>Tavoitteet ja käytännön toimin- tamallit ja yhdessä sovitut säännöt pitävät ja niitä nouda- tetaan.</p> <p>Mittariston ja seurannan kehit- täminen.</p>

Taulukko 11 Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n arvonlähteet ja kehityspanokset

Haastatteluiden perusteella arvoa tuottavat tekijät on luokiteltu luvussa 4.3 haastattelun tulosten esittäminen - kohdassa tarkemmin (Liite 6: arvoa tuottavat tekijät yksityiskohtaisesti).

4.4.7 Arvoa hävittävät tekijät

Haastatteluiden perusteella palveluprosessien arvoa hävittävät tekijät on luokiteltu luvussa 4.3 haastattelun tulosten esittäminen - kohdassa tarkemmin (Liite 7: arvoa hävittävät tekijät yksityiskohtaisesti).

4.4.8 Kehitysehdotukset ja muut esille tulevat asiat

Ennaltaehkäisevyyteen vaikuttavien tekijöiden kartoittaminen ja kustannusten laskeminen, esim. mitä maksaa aikuisiän diabeteksen hoito. Uskallettava panostaa tulevaisuuteen. Uskallettava kyseenalaistaa toimintoja ja oppia muilta. (Johtaja d, haastattelu 12.2.2010)

Rikottava organisaatio- ja hallintorajoja. Resursseja on voitava siirtää eri hallintokuntien välillä. Tunnettava toimijoiden prosessit, jotta ei tehdä päällekkäistä työtä. Järjestelmien muutos ja niiden sopivuus toimijoiden järjestelmiin. (Johtaja d, haastattelu 12.2.2010)

Ikäihmisten itsenäistä elämää ja toimintakykyä halutaan tukea. Ikäihmisiä pyydetään usein alueittain ryhmätapaamisiin, jossa voitaisiin kertoa ja jakaa tietoa erilaisista palveluista mm. ateriapalvelut, ravitsemus jne. Ikäihmisten sosiaalista kanssakäymistä tulisi tukea mahdollistamalla heidän kokoontumisensa olemassa olevissa tiloissa esim. kouluissa, palvelukeskuksissa jne. Kokoontumistiloista on puutetta. Näissä kokoontumistiloissa voisi tarjolla olla myös terveellinen ateriat. Kokoontumiset voisivat perustua vapaaehtoiseen kerhotoimintaan yms. (Johtaja d, haastattelu 12.2.2010.)

Ravitsemusmittareiden käyttöönotto sovituin kriteerein, joiden avulla pystytään seuraamaan asiakkaan ravitsemuksellista tilaa (Johtaja d, haastattelu 12.2.2010).

Kotihoitopalvelu asiakkaan kotona asumisen tukeminen mm. ruokaostosten helppo saatavuus, jossa on huomioitu asiakkaan mieltymykset ja ravitsemuksellisuus. Olisiko järjestelmää, joka huomioisi aterioiden nauttimisen tiheyden yms. Lääkkeiden kohdalla annospussit toimitetaan kotihoitoon pisteisiin, joista kotihoitoon työntekijät ottavat ne mukaansa asiakkaalle.

Logistiikan kehittäminen mm. yhdistämällä erityispalveluita asiakkaalle mm. lääkkeitä, ateriat, ruokatarvikkeet yms. (Johtaja d, haastattelu 12.2.2010).

Järjestelmä mm. ruokaostosten tekemiseen esim. jääkaapin ovelta tietokone (Johtaja d, haastattelu 12.2.2010).

Yksityishenkilöiden kohdalla tuli esille, että toiminnassa oli kerrostalo, jossa oli yhteinen keittiö ja keittäjä. Keittäjä valmisti asukkaiden toiveiden mukaan ja kokonaistaloudellisesti aterioidia. Voisiko tässä olla kehitysmahdollisuuksia ajatellen koko väestöä. Tässä toimintamallissa haettiin mm. raaka-ainekustannusten säästöä, perheiden ajankäytön säästöä ruoan valmistuksessa jne. Nykyään on rakennettu paljon tietyille erityisryhmille omia taloja kuten senioritalot, joissa ed. ajatus voisi toimia. Lisäksi näissä taloissa on huomioitu usein myös yhteiset kerho- ja kokoontumistilat. (Johtaja d, haastattelu 12.2.2010.)

Eri toimintamallien kartoittaminen ja parhaiden käytäntöjen käyttöönotto. Kartoitetaan asioita kokonaisuuksina ja unohdetaan sooloilut. Mietittävä, mitä keinoja on käytettävissä kannustettaessa henkilöstön osaamista, innovatiivisuutta ja motivaatiota. (Johtaja b, haastattelu 2.2.2010.)

Päätäntä- ja toimintavallan lisääminen käytännön johtamisen tasolle. Selkeät rajat sille, mitä asioita käsitellään missäkin foorumissa (Johtaja e, haastattelu 15.2.2010).

Päiväkodeissa kuten muuallakin kunnallisissa organisaatioissa on toimintamalleja uusittu. Toivottavaa olisi, että ateriapalveluiden tuottaja ottaisi hoitaakseen koko ateriapalveluprosessin päiväkodeissa niin aterioiden jakelun, astiahuollon jne. Jolloin asiakas pystyisi keskittymään omaan ydinprosessiinsa (varhaiskasvatus). Tosin rajat ovat häilyviä esimerkiksi lasten kanssa ruokaileminen on kasvatus. (Johtaja e, haastattelu 15.2.2010.)

Päiväkodeissa ateriat keskittyvät koko päivään eli aamusta iltapäivään, jolloin aterioita hoitavan henkilön/henkilöiden on oltava paikalla samoihin aikoihin. Ateriapalvelut eivät yksistään kata kokopäiväisen henkilön tarvetta. Ateriapalveluiden tuottamiseen on varattuna 4,25 tuntia päivästä. Laki ja asetus ei kuitenkaan mitoitakaan päivähoitoapuhenkilöstön tarvetta, kuten se on määritelty lastenhoidon osalta. Tästä syystä päiväkodin laitosapulaisten työ sisältää myös ateriahuoltoa muiden aputehtävien lisäksi. Yksiköissä on toimintamalleja, joissa päiväkodin henkilöstö hoitaa osan ateriapalveluista esim. aamupalan ja siihen liittyvän astiahuollon ja päiväkotiin on palkattu aamupäivästä lähtien ateriapalveluista vastaava henkilö loppupäiväksi. Ongelmaksi muodostuu se, että vajeata päivää tekeviä työntekijöitä on vaikeasti saatavilla eikä tästä saatava palkka houkuttele työntekijöitä. Mitä enemmän työtä pystytään organisoimaan niin, että kokopäiväisyys täyttyy on se kaikkien osapuolten kannalta parempi. Työntekijöiden kannalta onkin ensiarvoisen tärkeää, että monipuoliset työtehtävät nähdään motivaation lähteenä ja rikkautena. Jokaisen työtehtävää tulee kunnioittaa. (Johtaja e, haastattelu 15.2.2010.)

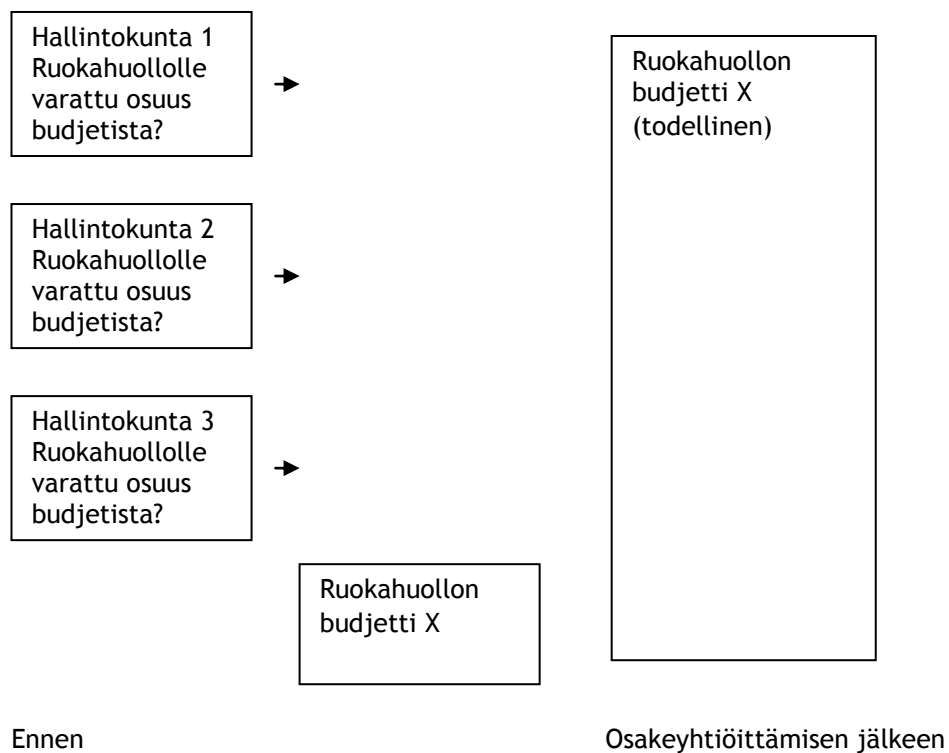
Tulevaisuudessa ollaan menossa suurempiin päivähoitoyksiköihin. Suuremmissa yksiköissä saadaan mm. kiinteistö-, henkilöstö- ja logistiikkakustannuksia matalammiksi. Suuremmissa yksiköissä ateriapalveluiden tuottaminen on helpompi ”poimia” omaksi prosessikseen yhdelle henkilölle, koska työmäärä kattaa mahdollisesti kokopäiväisen henkilön panoksen. (Johtaja e, haastattelu 15.2.2010.)

Kun eri ateriapalveluiden asiakkaiden toimipisteet sijaitseva lähellä toisiaan esim. koulut, päiväkodit, palvelukodit, henkilöstön työnkuvia voidaan yhdistää ja palveluiden tuottamista tehostaa. Miksei tulevaisuudessa voisi rakentaa yhtenäisiä toimipisteitä/alueita, jotka kattavat työnkuvaan osia elämän kaaren kaikista asiakkaista. (Johtaja e, haastattelu 15.2.2010.)

Päivähoidon vetovoimaisuus työnantajana on parempi kuin esim. vanhus- ja sairaanhoitopalveluiden. Vanhus- ja sairaanhoitopalvelut koetaan fyysisesti sekä henkisesti raskaampina aloina. Henkilöstö ikääntyy ja väsyty työntekoon, jonka on havaittu olevan samansuuntaista eri organisaatioista riippumatta. (Johtaja e, haastattelu 15.2.2010.)

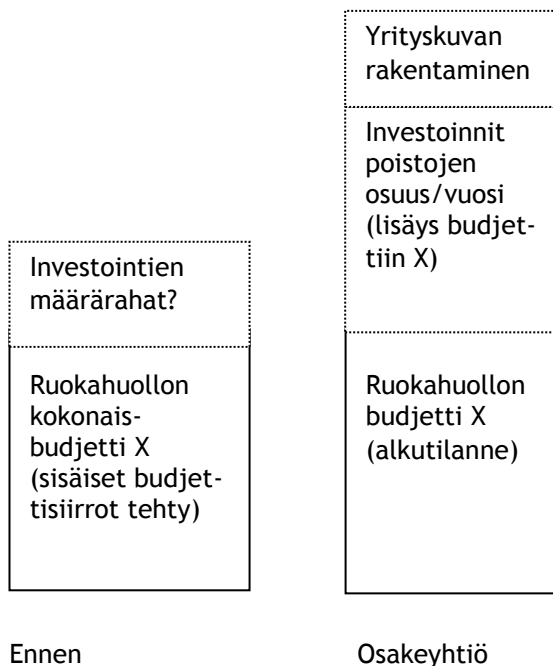
Eri ateriapalveluiden osien tuotteistaminen esim. lounaan tuotteistaminen. Kun halutaan ostaa vain osia palveluiden tuottamisesta (räätälöinti) ja sovittaa niitä asiakkaan prosesseihin. (Johtaja e, haastattelu 15.2.2010.)

Sitra selvittää parhaillaan valtakunnallisten palvelukeskusten perustamista. Tulevaisuudessa tullaan perustamaan tietyillä alueilla yhteisiä palvelukeskuksia. Palvelukeskusten perustamisen nopeuteen vaikuttavat mm. nykyisten järjestelmien yhteensopivuus. Kotkassa on monessa asiassa oltu edelläkävijöitä mm. ammattikoulu-lukio uudistus toteutettiin ensimmäisenä, ruokahuolto osakeyhtiöitettiin ensimmäisenä, taloushallinto osakeyhtiöitettiin ensimmäisenä, jossa mukana myös sairaanhoitopiiri jne. Kotka on siis monessa asiassa edelläkävijä kunta. (Johtaja b, haastattelu 2.2.2010.)



Kuva 44 Todelliset kustannukset hinnoittelun pohjalla julkishallinnon toiminta vt. osakeyhtiö

Todellisten kustannusten esille tuomiseksi on jokaisen toimintaan liittyvän organisaation budjetista tuotava ruokahuollon budjettiin niille varattu budjettivara. Omistaja-asiakkaalle (kunta, sairaanhoitopiiri) kokonaisbudjetti ei kasva. Huomioitavaa on, että muiden budjetit alenevat sisäisen budjettisiirron verran. Jos näin ei tehdä, on toiminta jo heti omistajalle kustannuksiltaan korkeampaa eli tehdään päällekkäistä työtä. Tämä joko hyväksytään tai ei, mutta on huomioitava toiminnan alussa.



Kuva 45 Kustannuslisät alkutilanteen budjettiin

Kun yhtiö investoi esim. laitteisiin on yleinen poistoaika viisi vuotta ja yleensä investointisuunnitelma laaditaan moneksi vuodeksi eteenpäin. Näin ollen poistoja kertyy jokaiselle vuodelle viiden vuoden ajan ja viidentenä vuotena poistot ovat suurimmillaan eli vaikuttaa myös asiakkaan annos- ja kokonaishintaan. Lisäksi toiminnan uusia kuluja muodostavat yrityskuvan rakentamiseen liittyvät kulut eli markkinoinnilliset kulut, joilla haetaan näkyvyyttä.

Jotta hinnansahauksilta välttyään on hinta jo alussa määriteltävä tietylle tasolle, että se kestää investointien poistovaikutukset sekä henkilöstömenot, joita ei voida muuttaa muutama vuoteen. Alkuvaiheen todellisten kustannusten ja investointien aikaansaama annos-/kokonaishinta on hyvin vaikea tuoda esille koska:

- Sisäisiä siirtoja ei ole tehty eli todellisia kustannuksia ei alkuvaiheessa edes tiedetä.
- Asiakas ei ymmärrä liiketalouden lainalaisuuksia hinnoittelussa.
- Omistaja-asiakas kokee että kustannukset nousivat aivan liian paljon.

Sisäisten siirtojen vaikutusta eri organisaatioille ei ole välttämättä tiedetty/jaoteltu, investointeja ei ole tehty 20:n vuoteen eli on eletty taloudellisesti tietämättä todellisia kustannuksia, eikä panostettu tulevaisuuteen.

Hinta nousee ensimmäisenä vuonna sisäisistä siirroista ja investoinneista johtuen todella paljon. Ensimmäisenä kolmena vuotena henkilöstömenot nostavat hintaa, koska henkilöstöä ei voida vähentää. Tulee myös muistaa, että investoinnit ovat välttämättömiä, mutta henkilöstömenot eivät seuraa samassa tahdissa alemmiksi. Lisäksi, mitä enemmän on henkilöstöä,

sitä suuremmat ovat aina mm. sijaiskulut. Kaupungin sijaiskielto merkitsee sitä, että esim. päiväkodeissa laitosapulaisten tilalle ei saa ottaa sijaista kahdeksi viikoksi samoin siivouspuolella. Asiakas vaatii kuitenkin sijaisen ateriapalveluille. Kulu näkyy aterioita tuottavan budjetissa, vaikka asiakas sairaslomasijaisen palkan loppupelissä maksaakin hinnoissaan. Tällöin tarvitaan ymmärrystä sijaisen tarpeellisuudesta myös ateriapalveluissa, yhteisestä pussista kaikki maksetaan.

Osakeyhtiön pääoman on kestävä joillakin vuosilla tappiota, joka syntyy juuri investoinneista, jotta hinnansahauksilta omistaja-asiakkaalle välttyttäisiin. Asiakkaalle ei voida selittää eri vuosina, että nyt hintasi nousi, koska ostimme atk-järjestelmän. Asiakas ei halua sitä maksaa vaikka todellisuudessakin maksaa. Hinnansahausten välttäminen pitää myös asiakkaan toimipisteen ruokahuollon budjettiin varatut rahat samansuuruisina (tietysti vuosittaiset palkankorotukset yms.) huomioiden. Ongelmana on, että julkisten osakeyhtiöiden pääoma on erittäin pieni 300 000-700 000 €. Jos yhtiön tappio on yli puolet tästä summasta joko yhtenä vuotena tai peräkkäisinä on yhtiö haettava konkurssiin tai omaa pääoma korotettava omistajien taholta.

Julkishallinnollisten osakeyhtiöiden yhtenä etuna on, että niiden ei ole tuotettava voittoa, jos näin on määritelty. Kotkassa kunta on määritellyt ei voittoa tuottavat ja voittoa tuottavat tytäryhtiönsä erikseen. Yleensä voittoa ei tarvitse tuottaa, jos palvelut tuotetaan kunnan omaan toimintaan tukitoimintoina. Voittoa tavoittelevat ovat yleensä yritystoimintaa, jonka tuotto saadaan muilta yrityksiltä tai yksityiseltä sektorilta kuten Kotkan satama tai Kotka Energia. Ei voittoa tavoittelevien on mahdollista tehdä tuloja yrityksille tai yksityiselle sektorille hankintalaissa määritelty raja liikevaihdosta. Tämän liikevaihdon tuotto voidaan ohjata suoraan omistaja-asiakkaan hintoihin laskevasti esim. tilaus- ja juhlatarjoilut tuottaisi voittoa 300 000€ tämä voitaisiin täysimääräisesti vähentää esim. vanhus-, koulu-, tai päiväkotien hinnoista. Tukemalla julkisomisteisen yhtiön toimintaa, jolla ei ole tuottovaatimusta eli ostamalla tilaus- ja juhlatarjoilun tuotteita, tuet vanhus-, koulu-, ja päiväkotiruokailua. Maksat veronmaksajana itsellesi takaisin.

Kunnissa on monesti käytössä kokonaisbudjetti toimipisteittäin, eikä annoshintaa ole laskettu tai se on laskettu esim. kokonaislapsimäärän mukaan, jolloin saadaan aina sama budjetti summa. Osakeyhtiötoiminnassa hinnoittelu perustuu todelliseen käyttöön esim. monta lasta on paikalla. Kokonaisbudjetti ei tällöin nouse, mutta nostaa annoshintaa. Annoshintaa käytetään kilpailuttamisessa yleisesti ja tietysti kokonaisbudjetti/-hintaa on tuotava myös esille.

		Annoshinta	Budjetti/pv
Lapsia kirjoilla (vain budjetinäkökulma)	70	1,00	70€
Lapsia ruokailee (todellinen käyttö)	55	1,27	70€

Taulukko 12 Todellinen annoshinta

Kun toimintoja yhtiöitetään tai sulautetaan toisiinsa on sääntö eikä poikkeus, että nykyistä henkilöstömäärää ei saa pudottaa esim. kolmeen vuoteen. Tällöin henkilöstömenot tuovat lisäkustannuksia vaikka mahdollisesti vähemmälläkin on mahdollista toimia, koska toimintoja yhdistetään. Tämä pitää palvelun tilaajan huomioida ja hyväksyä tällöin kustannuksissa, jos näin on sovittu.

Arvon muodostuminen ja jakaminen nähdään aina panos-suhteessa. esimerkiksi yhtiötoiminto- ja sulautettaessa omistusoikeus ja samalla määräämis-oikeus mene panoksen suhteessa yhtiön pääomaan. Jos toinen osapuoli haluaa omistaa uudesta yhtiöstä 50% vaikkei sijoita siihen kyseistä osaa pääomaa, ei se toisen puolesta ole mahdollista. Tällöin tullaan juuri siihen arvon tuottamisen kysymykseen, mitä muuta arvoa toinen osapuoli tuottaisi kuin rahaa yhtiöön tulevaisuus huomioiden.

Jokainen kokee laadun yksilöllisesti (asiakas, yrityksen organisaatio, kumppanit). Joillekin nykyinen julkisten palveluiden laatutaso on riittävä ja toisille ei. Mitkä ovat kuntalaisten odotukset julkisilta palveluilta? Onko julkisista palveluista tullut itsestäänselvyyksiä, joita ei osata arvostaa? Mikä on perheiden osuus lasten kasvatuksellisuudessa? Mikä on julkisten palveluiden kilpailukyky? Onko julkisia palveluita tuottavat organisaatiot vetovoimaisia työnantajia?

Toimintamallien ollessa samanlaiset työn johtaminen helpottuu, jokainen tietää miten pitää toimia. Ihmiset ovat kuitenkin yksilöitä. Työpanokseen vaikuttavat mm. henkilön terveydentila, jolloin jokaisen työnkuva muodostuu ei toimintapisteissä yksilöllisesti.

Julkisten palveluiden kilpailukykyyn tulee kiinnittää huomiota, jotta asiakkaat valitsevat tietyn kunnan palveluita esim. päivähoitopaikan. Kilpailukykyyn perusta tulee kaupunkistrategias-ta. Kilpailukykyä on luennoitu aiheena: päivähoitopalvelujen asema suhteessa hyvinvointiin, kasvatukseen ja opetukseen sekä kilpailukykyyn.

Ulkomailla ihmetellään, miten Suomi pystyy ylläpitämään taloudellisesti julkista organisaatio-ta ja palveluita. Suuremmassa osassa Eurooppaa ateriapalveluista vastaa kuntalaiset itse eli vanhemmat maksavat lasten ruokailun. Tanskassa on toimintamalleja, joissa päiväkodeille on määritelty budjetti, jota he voivat vapaavalintaisesti käyttää ostamalla joko ateriapalveluita

tai jotain muuta. Laki ei velvoita ateriapalveluiden tuottamiseen, mutta ensisijaisesti he siihen varoja käyttävät.

4.4.9 Analyysit ja mittarit toiminnan seurantaan ja kehittämistä varten

Prosessin parantamisen lähtökohtana on arvio prosessista tuotteineen. Arvio voi johtaa toimenpiteisiin prosessin saamiseksi paremmin hallintaan tai kehittämisprojektiin paremman prosessin mallin luomiseksi (re-engineering). Prosessin toiminnot tuottavat prosessin parantamisessa tarvittavaa tapauskohtaista tietoa prosessista ja sen yhteyksistä. Lisäksi parantamistiimi voi kysellä tai haastatella prosessin asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Prosessin malli auttaa mahdollisten tai havaittujen ei-toivottujen tilanteiden eli poikkeamien alkusyiden löytämisessä, jotka sitten poistetaan ehkäisevin tai korjaavin toimenpitein. (Karimaa 2002, 33-36.)

Ketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Jokin toiminto voi olla koko prosessin pullonkaulana eli rajoitteena. Ehkä kapeikkoa voi avartaa lisäämällä jonkin avainresurssin käytettävyyttä, hyödyntämistä tai suorituksen virheettömyyttä. Prosesseilla voi olla toisentyypisiä rajoitteita, jotka eivät liity vain toimintoon vaan organisaation tavoitteiden asetteluun ja arviointiin, yhteisiin resursseihin tai toimintatapaan. (Karimaa 2002, 36.)

(Liite 5: palveluketjun arviointi- ja kehittämislomake)

Omistaja	Asiakas	Prosessi	Kumppanuus/verkosto
<p>Taloudellinen lisäarvo (EVA)</p> <p>Pääoman tuotto (Roi)</p> <p>Ohjausraadin kokoontuminen: toiminnan seuranta</p> <p>Hallitus-työskentely</p>	<p>AKA 1-5</p> <p>Vuotuinen liikevaihto/asiakas</p> <p>Asiakassuhteisiin käytetty keskimääräinen aika</p> <p>Kustannukset/asiakas</p> <p>Asiakaskäyntien lukumäärä</p> <p>Asiakaskäynteihin käytetty aika</p> <p>Palautteiden lukumäärä (positiiviset, kehittämis ehdotukset)</p> <p>Kehittämiskohteet ja niiden lukumäärä</p> <p>Poikkeaminen lukumäärä</p> <p>Palvelukyky (asiakastytyväisyyskyselyt)</p>	<p>Itsearviointi (sisäiset laatumittarit, kyvykkyyksien arviointi) henkilöstön ammatitaito ja osaaminen, koulutuksen määrä ja tarve työaikaseuranta liikevaihto/työtunti</p> <p>Sisäiset ja ulkoiset auditoinnit</p> <p>Tilaus: tilaamisen helppous, nopeus, oikeellisuus</p> <p>Raaka-aineiden laatu: vastaanotto esikäsittely valmistus</p> <p>Lopputuotteen laatu: ulkonäkö, lämpötila tuoksu, maku</p> <p>Kuljetus: aikataulun oikea-aikaisuus</p> <p>Jakelu: asiakaspalveluprosessien sujuvuus, helppous</p> <p>Toimitusvarmuus Läpimenoaika</p> <p>Benchmarking</p> <p>Jatkuva parantaminen</p>	<p>Toimitusvarmuus poikkeamat tavarantoimituksissa/toimittaja</p> <p>Poikkeamat järjestelmissä</p> <p>Poikkeamat palvelussa</p> <p>ABC-raaka-aineseuranta ja laadunseuranta</p> <p>Kumppanuussuhteisiin käytetty aika ja tapaukset</p>

Taulukko 13 Ateriapalveluiden toiminnan seurantamalleja ja mittareita

4.5 Hankkeen arviointi

Seuraavaksi arvioidaan tutkimushankkeen luotettavuutta sekä käyttökelpoisuutta, hyödynnettävyyttä ja vaikuttavuutta.

4.5.1 Hankkeen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein edelleen validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja -kohteen yhteensopivuutta eli miten menetelmä sopii juuri sen ilmiön tutkimiseen, jota sillä on tarkoitus tutkia. Esimerkiksi ylipainoa arvioitaessa vaakalla ei saada riittävää tietoa, sillä ihmiset ovat eripituisia. Painoindeksissä henkilön pituutta verrataan hänen painoonsa, mikä tuottaa likiarvon. Kehon rasvaprosentti määritetään omalla testillä. Vaaka on varsin epävalidi, painoindeksi validimpi ja rasvaprosentin mittaaminen vieläkin validimpi tapa arvioida ylipainoa. (Heikkinen ym.2006,147.)

Validiteetin käsite perustuu totuuden korrespondenssiteoriaan. Totta on sellainen väite tai kuvaus, joka vastaa tosiasioiden tilaa eli on vastaavuussuhteessa tosiasioihin. Esimerkiksi ylipainon määritelmä riippuu kuitenkin käsitettä koskevasta sosiaalisesta sopimuksesta. Vaikka henkilö mahtuisi normaalipainoisen indeksiin, hän saattaa joidenkin mielestä olla lihava. (Heikkinen ym. 2006,147.)

Opinnäytetyön kohdalla olikin tärkeää, keitä haastateltiin. Mielestäni validiteettia lisäsi se, että kumppaneiden, verkostojen ja asiakkaiden haastateltavat olivat henkilöitä, jotka tekevät päätöksiä mm. käyttävätkö yhtiömme palveluita vai eivät. Arvon kokeminen koetaan eri asiakasportaissa eri tavalla. Sopimuksen allekirjoittaja ja hankkija arvostaa edullista hintaa. Tuotteen/palvelun loppukäyttäjä arvostaa, että ateria tuotetaan tarjoilupisteessä, joka on kalliimpi tapa tuottaa aterioita kuin että se tuotetaan suuremmassa yksikössä ja kuljetetaan tarjoilupisteeseen. Toisaalta tarjouspyyntöjä laadittaessa kriteerit laadusta, hinnasta ym. ovat tarkkaan määritellyt, jolloin loppukäyttäjän tulee luottaa tuotteen/palvelun tasoon minä sopimuksen tekijät ovat sopineet. Arvon tunnetta loppukäyttäjässä se ei välttämättä lisää. Voidaankin kysyä: Mikä siis on todellista arvoa ja mikä vain tunnetta arvosta. Ruoka on tunnekysymys.

Reliabiliteetin eli toistettavuuden avulla arvioidaan tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihtelulle. Vaaka on epäreliaabeli, jos se antaa jokaisella mittauksella eri tuloksen. Mittausten luotettavuutta vahvistetaan laskemalla niiden keskiarvo ja jättämällä pois pienin ja suurin tulos. (Heikkinen ym. 2006,147.)

Opinnäytetyön kohdalla kysymysten toistettavuudella saadaan aikaan työn tuloksille luotettavuutta. Reliabiliteetin käyttö käytännössä olisi mielestäni epäsovivaa, joka osoittaisi sen, että haastattelija ei luota haastateltavan vastauksiin. Avoimia kysymyksiä käytettäessä onkin tärkeää kirjata haastateltavan vastaukset niin kuin haastateltava on vastauksensa ajatellut. Luotettavuuden kannalta voi olla ongelmana se miten haastattelija kuulee vastausten painotukset ja tulee kirjanneeksi vastaukset toisin kuin haastateltava oli ajatellut. Tässä kohtaa voisikin käyttää sanelukonetta, jotta asia tulee oikein ymmärretyksi. Lisäksi haastateltavan on pyydetty tarkennusta, jos ei ymmärtänyt vastausta oikein.

Strukturoitujen kysymysten kohdalla reliabiliteetti luotettavuuden kannalta voidaan todeta paremmaksi koska kysymyksiin vastataan annettujen esim. asiakastytyväisyyskyselyssä numeroasteikon avulla. Toistettaessa kysely, vastaukset tuskin eroavat enemmän kuin edellisellä kerralla.

Toimintatutkimuksen arvioinnissa on käytettävä vaihtoehtoisia totuuden näkökulmia. Tiedon varmuutta voidaan ensiksikin hakea pragmatismista, jossa tiedon pätevyyttä arvioidaan sen käyttökelpoisuuden perusteella. Totuuden määrittelyssä käytetään usein myös koherenssi- eli yhteensopivuusteoriaa, jossa pätevä tieto on erilaisten mielipiteiden tai väitteiden keskinäistä yhteensopivuutta. (Heikkinen ym. 2006, 166.)

Hankkeen tuloksien pätevyyttä ja hyödyntämistä voidaan peilata siis siihen, kuinka käyttökelpoisia tulokset ovat tai miten yhteensopivia/löytyykö yhteisiä arvokokemuksiin liittyviä vastauksia.

4.5.2 Hankkeen käyttökelpoisuus, hyödynnettävyys ja vaikuttavuus

Hanke on käyttökelpoinen sen tuottaman materiaalin kautta. Materiaali (palveluketjukuvaus) on hyvinkin käyttökelpoinen havainnoimaan yrityksen ja sen asiakkaiden, kumppanien ja verkostojen toimintaa, koska toiminta saadaan näkyväksi ja näin helpommin ymmärrettävään muotoon.

Palveluketjun kuvausta ja siitä syntynyttä palveluketjulomaketta voidaan hyödyntää asiakas-, kumppanuus- ja verkostoneuvotteluissa esim. selvitettäessä jonkin yksittäisen aiheen ilmenemistä ja etenemistä palveluketjun eri prosesseissa. Voidaan tutkia esim. tiedonkulkua eri prosessien lävitse ja listata asioita huomioonotettavista asioista prosessin eri vaiheissa. Palveluketju tuo esille toimijoiden prosessien rajapinnat. Rajapinnat ovat oleellinen alue valitun aiheen tarkastelussa, koska rajapinnoissa tieto/toiminta vaihtuu yleensä organisaatiolta tai osastolta toiselle. Virheiden mahdollisuus korostuu aina kun tieto/toiminta siirtyy prosessissa seuraavalle tasolle. Lisäksi näissä rajapinnoissa lunastetaan asiakkaalle annettu arv lupaus.

Hankkeen sisältöä voidaan suoraan mallintaa vähin muutoksin eri liiketoimintamalleilla toimi-
viin yrityksiin, koska tietyt yritysten toimintamallien lainalaisuudet/elementit ovat samat. Eri
liiketoimintamalleilla toimivat yritykset/yhteisöt voivat helposti samaistua jo esitettyihin
malleihin. Näin työn vaikuttavuus on huomattavasti laaja-alaisempi kuin opinnäytetyössä ollut
kohdeyritys.

Opinnäytetyö kuvasi nykyhetken arvotoiminnan palveluketjussa. Palveluketjun kuvaus kertoo,
mitä käytännössä todella tapahtuu ja ketkä siihen ovat osallisina. Toiminnan kuvausta ja mal-
lintamista (palveluketju, palveluketjun kehittämis- ja arviointilomake) voidaan käyttää hy-
väksi mm. kilpailijakartoituksissa sekä uusien toimintojen konseptoinnissa, systemisoinnissa
ja palvelullistamisessa. Jos halutaan tutkia nykytilaa tarkemmin apuna voidaan käyttää työssä
esitettyjä malleja, mm. liiketoimintamalli (kenelle, mitä ja miten). Tällöin kuva-
taan/kirjataan asiakkaat segmenteittäin (kenelle), tuotteet ja palvelut (mitä) sekä prosessit
ja resurssit (miten).

Lisäksi työssä mallinnettiin eri teorioita havainnollistamalla niitä useilla kuvioilla, jotka toivat
monet asiat helpommin ymmärrettäviksi ja käytäntöön sovellettaviksi.

5 Yhteenveto, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Tässä opinnäytetyön viidennessä luvussa esitellään tämän tutkimuksellisen kehittämishank-
keen yhteenveto ja johtopäätökset sekä toimenpide-ehdotukset ja jatkotutkimusaiheet.

5.1 Yhteenveto tutkimushankkeesta

Tämän opinnäytetyön aiheena oli arvoa tuottava palveluketju. Tämä opinnäytetyö antaa ta-
voitteen mukaisesti hyvän käytännön kuvauksen arvon muodostumisesta yrityksen ja muiden
organisaatioiden toiminnassa yrityksen liiketoimintamalli, prosessit ja kumppanuudet huomi-
oiden. Opinnäytetyö tehtiin Kymijoen Ravintopalvelut Oy:lle, jonka toiminta on monessa ta-
paa edistyksellä siinä mielessä, että työssä esitetyt toiminnot ovat yhtiössä jokapäiväisiä ja
ohjaavat käytännön toimia.

Teoreettisesti työ lähestyi tutkimushanketta siten, että arvo- ja palveluketjuun liittyviä käsit-
teitä lähdettiin etsimään systemaattisesti hakusanoin kirjallisuudesta. Arvo- ja palveluketjun
käsitteistöä löytyi pääasiassa logistiikan sekä vanhushuollon parista. Tämä kehittämishanke
lähestyi arvo- ja palveluketjua uudelta liiketoiminnan näkökulmalta. Palveluketjulla on monia
käsitteitä kuten arvoketju tai tilaus- ja toimitusketju. Palveluketju koostuu prosesseista, jo-
ten prosessit olivat luonteva osa tutkimushankkeen teoriaa. Valittu kilpailustrategia toimii

arvon ohjaajana ja kilpailustrategia määrittää organisaation toimintamallin. Tutkimuskohteena oleva yhtiö on julkisomisteinen, jolloin julkisomisteinen toimintamalli loi uuden näkökulman hankkeelle. Lisäksi arvon muodostumista käsiteltiin eri toimintamalleista käsin. Yleensä organisaatiot toimivat eri toimintamallien yhdistelmillä, joista tietty toimintamalli toimii kuitenkin päämallina. Nykypäivänä sekä tulevaisuudessa liiketoiminnan suuntauksena nähdään verkostoituminen ja organisaatioiden keskittyminen ydinosaan. Tällöin verkostoissa toimii eri toimintamalleilla toimivia organisaatioita, joiden prosessit tulee sopeuttaa toisiinsa mahdollisimman tehokkaasti. Asiakasnäkökulmaa ei voida ohittaa, koska organisaation lopullisena päätavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle vaikkakin asiakas nähdään verkostomalleissa tasavertaisena kumppanina. Käytännön toimenpiteiden arvon muodostumista tulee seurata, jolloin teorian viimeisessä luvussa käsiteltiin arvon mittaamisen menetelmiä ja mittareita.

Toiminnallisesti tutkimushanketta lähestyttiin haastatteleamalla kumppaneiden johtoa. Lisäksi perehdyttiin dokumentteihin muun muassa konserniesitteisiin ja internetsivustoihin, joista löytyi organisaation missio, visio sekä toiminnan tavoitteet. Kysymyslomake johdatti haastateltavat tutustumaan oman organisaationsa strategiaan linjauksiin ja tavoitteisiin sekä prosesseihin. Haastateltava peilasi arvotoimintojen tuottavia ja hävittäviä tekijöitä suhteessa kumppaniin eli kohdeyritykseen.

5.2 Yhteenveto tuloksista

Teoriaan perehtyminen antoi kehittämishankkeen ongelman, arvoa tuottavan palveluketjun tarkasteluun aihealueet (palveluketju, prosessit, verkostoituminen ja kumppanuudet, liiketoimintamallit sekä analyysimenetelmät ja mittarit). Näitä aihealueita käytettiin haastattelussa kyselylomakkeen ohjaavina tekijöinä arvoa hävittävien ja lisäävien tekijöiden tarkastelussa.

Haastattelujen perusteella arvoa hävittäviksi ja lisääviksi viideksi pääluokaksi muodostuivat:

- liiketoimintastrategia
- toimintamalli
- organisaation tahtotila ja asenne
- johtaminen
- viestintä.

Suurena havaintona mainittakoon, että nämä kaikki luokat halkovat yrityksen eri prosesseja eli toimintoja ja ovat asioita, joita ei voi ohittaa missään yrityksen toiminnan vaiheessa.

Yrityksen omistaja ja johto määrittävät liiketoimintastrategiallisesti yrityksen olemassaolon lähtökohdat ja suuntaviivat toiminnalle. Näissä ei tulisi olla ristiriitaa omistajan ja johdon kanssa. Toimintamallissa kuvataan miten yritys toimii, mitä se tuottaa ja kenelle. Kun yrityksen olemassaolo ja lähtökohdat on sovittu, toimintamallin toteutus siirtyy operatiiviselle johdolle. Uutta toimintatapaa ilmentää se, että toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen otetaan yhä enemmän mukaan kumppaneita. Jotta organisaation tahtotila ja asenne saadaan hyötykäyttöön tulee perusasioiden olla kunnossa eli organisaation tavoitteet tulee olla selvät sekä niihin käytettävien resurssien riittävät (pääoma, työntekijät, tekniikka, aika, tietämys, asiakas, kumppanuudet ja verkostot). Viestinnällä kootaan tietotaito kaikkien toimijoiden käyttöön. Viestintää ei ole koskaan riittävästi. Sitä pitää kuitenkin jalostaa niin, että sitä ei tule liikaa tai liian vähän. Onnistunut viestintä ja sitä kautta käytännön toimintaan vaikuttaminen ennaltaehkäisee ongelmatilanteiden ja arvoa hävittävien toimintojen syntyä.

Lopullisena tavoitteena ja konkreettisena tuotoksena oli kehittää kohdeorganisaatiolle arvoa tuottava liiketoimintamalli kilpailustrategioineen sekä arvoverkkokuvaus, jossa nähdään erisidosryhmien prosessien linkittyminen toisiinsa arvo-, ja palveluketjuiksi. Lisäksi työn tuotoksena syntyi palveluketjun kehittämis- ja arviointilomake, joka toimii jatkossa ohjaavana kyse-lylomakkeena asiakas-, kumppanuus- ja verkostotapaamisissa.

Seuraavassa vastauksia tutkimusongelmiin:

Arvon muodostuminen koostuu kumppaneiden toimintojen (prosessien) yhdenmukaistamisella sekä pääluokissa esitettävien asioiden esille tuomisella ja käytännön toiminnan ohjeistamisella arvotuotannon lisäämiseksi.

Arvonluonti on kumppaneiden toimintoihin (prosesseihin) tuotettua hyötyä, joka nähdään päällekkäisten toimintojen karsimisena. Hyötynä nähdään lisäksi kumppaneiden toiminnan tunteminen, osaamisen kartuttaminen, toisilta oppiminen sekä muutoshalukkuus ja kyky. Näitä hyötyjä on vaikea mitata rahassa, mutta todellisuudessa kaikki hyötyä tuottava ja arvoa vähentävän toiminnan karsiminen näkyy myös organisaation taloudellisena hyvinvointina sekä kumppaneiden tyytyväisyytenä.

Arvon tuottamisen perustana on määrittää organisaation missio, visio ja liiketoimintastrategia sekä tuntea, kartoittaa, tukea ja seurata organisaation operatiivisia toimintoja. Lisäksi organisaation toimintaa tulee yhdenmukaistaa kumppaneiden ja verkostojen toimintaan.

Määrittämällä organisaation nykytila ja vertaamalla sitä kumppanuuksien visioihin ja strategioihin sekä toimintamalleihin saadaan selville arvon tuottamisen tila. Näin selviää toimiiko organisaatio arvoa tuottavalla toimintamallilla ja kilpailustrategioilla vai pitäisikö toiminnassa

jotain muuttaa. Samalla kartoitetaan kumppanuuksien ja verkostojen nykytila ja pitäisikö näissä suhteissa toimintaa muuttaa ja mihin suuntaan arvotuotannon lisäämiseksi.

Jotta asiat saadaan näkyviksi, selvitetään kumppaneiden toimintamallit ja kuvataan toiminnot (prosessit) palveluketjuksi. Kuvaamisen avulla arvoa hävittäviin ja lisääviin tekijöihin päästään helpoiten käsiksi. Kun kaikki toiminnot ja tekijät on selvitetty, voidaan organisaatioille määrittää sekä omia, että yhteisiä arvon mittaamisen menetelmiä ja mittareita, jotka parhaiten palvelevat tätä tiettyä arvoverkkoa.

Syvähaastattelulla saadaan yllättävän paljon tietoa yrityksen, asiakkaiden ja kumppanuuksien toiminnasta hyvinkin lyhyellä aikataululla ja kertahaastattelulla. Ennakkoon mietitty aihe ja kysymykset saattavat haastateltavan hyvin aiheen piiriin, olkoon kyse opinnäytetyöstä tai muutoin neuvotteluun valmistautumisesta.

Haastattelujen analysoinnissa kannattaa käyttää siihen tarkoitettuja malleja, joiden avulla tietoa pystyy jäsentämään suuremmiksi kokonaisuuksiksi eli pääluokiksi. Rehellisesti täytyy sanoa, ettei haastattelijalla ollut mitään ennakkokäsityksiä esille tulevista pääluokista. Nämä pääluokat antoivat uuden ja syvällisemmän näkökulman tuotoksen analysointiin.

5.3 Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Jos perusasiat yrityksen tai organisaation toiminnalle eivät ole kunnossa eli tavoitteet ja näihin tarvittavat resurssit ei lopputulokseltakaan voida odottaa kovinkaan paljon.

Jokainen palveluprosessin vaihe on riippuvainen edellisen palveluprosessin sujuvuudesta. Mitä enemmän toimintoihin on luotu yhteisiä toimintamalleja ja niitä myös noudatetaan, sitä sujuvammin ja virheettämmin palveluketjun eri prosessivaiheet etenevät. Palveluketjun lopussa on tyytyväinen asiakas, jonka saama palvelu/tuote on tuotettu tehokkaasti ja hintakilpailukykyisesti ja joka on saavuttanut sovitut laatutavoitteet. Lisäksi näitä toimintoja tulee seurata. Suurimman arvon antaa ennaltaehkäiseväisyys eli toiminnassa on otettava huomioon ongelmien ratkaisu ennen kuin niitä edes ilmestyy.

Jatkotoimenpiteenä kumppaneiden ja verkostojen edustajat voisivat kokoontua aiheesta - arvoa tuottava palveluketju - paneelikeskusteluun. Paneelikeskustelu voitaisiin toteuttaa joko julkisena tai toimijoiden sisäisenä keskustelutilaisuutena. (Kalevan matkatoimisto 2009)

Jatkotoimenpiteenä työn tekijä toivoo, että arvoa tuottavan palveluketjun kuvaaminen auttaa jatkossa hahmottamaan kehitettäviä asioita eri toiminnoissa huomioiden kumppanien

toiminnot. Näin pystytään vähentämään päällekkäisen työn aiheuttamaan kustannusta. Jatko-toimenpiteinä yrityksen tulee myös ratkaista ja valita seurantaansa sopivat mittaristot. Lisäksi työssä nousseita arvoa tuottavia ja hävittäviä asioita tulee jatkossa kehittää ja seurata sovitulla toimenpiteillä ja ylläpitää niiden olemassaolon tietämystä koko organisaation piirissä. Arvotekijöiden esille tuomisessa ja käytännön toimintamallien kehittämisessä kannattaa keskittyä palveluketjun palveluprosessien totuuden hetkiin. Totuuden hetket esiintyvät yleensä prosessien rajapinnoissa. Näissä totuuden hetkissä yritys lunastaa asiakkaalle antamansa arvolupauksen.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheita voisivat olla seuraavat ehdotukset:

- viestintästrategian määrittäminen
- viestintä kriittisenä menestystekijänä
- kriittiset menestystekijät ja niiden suhde yrityksen arvotuotannossa
- ennaltaehkäisyn ravitsemukselliset vaikutukset
- arvoa tuottavan liiketoimintamallin konseptointi, systematisointi ja palvelullistaminen
- organisaation tahtotilan ja asenteen määrittäminen suhteessa yrityksen tavoitteisiin
- palveluketjun johtaminen

6 Päätäntä

Tässä opinnäytetyön viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimus- ja kehittämishankkeen kautta tapahtunut ammatillinen kehittyminen ja suoritetaan työn itsearviointi.

6.1 Ammatillinen kehittyminen

Tämä opinnäytetyöprosessi on kehittänyt minua sekä ammatillisesti, että henkilökohtaisestikin valtavasti. Opinnäytetyötä edeltävä tietopohja antoi jo sinällään valtavasti tietoa erilaisista tavoista oppia ja työskennellä. Jotta voi kehittyä on oltava kehityskelpoinen eli on kyseenalaistettava jo opittua. Ajat ja asiat muuttuvat ja on oltava ajan hermolla, vierivä kivi ei sammaloidu. Opinnot antoivat sekä tukea, että toivat uutta näkemystä omalle työlle sekä tavalle tehdä työtä. Opinnot ja opinnäytetyö nivoutuivat mielestäni hyvin yhteen ja lisäsivät ammatillisen kehittymisen laaja-alaisuutta ja näkemyksiä.

Koska tein työni työajan ulkopuolella eli hoitovapaalla, antoi se hyvän lähtökohdan tarkastella kohdeyritystä sekä omaa toimintaa ulkopuolisen silmin. Välillä on hyvä ottaa etäisyyttä, että näkee lähelle ja oleellisen. Opiskelu tuo lisäulottuvuutta toimintojen tarkasteluun ja on mie-

lestäni välttämätöntä ammatilliselle kehittymiselle. Ammatillisen kehittymisen ulkopuolelle ei voi jättää myöskään henkilökohtaista kehittymistä. Henkilökohtaista kehittymistä on mm. asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen, selkeiden tavoitteiden asettaminen, niihin pyrkiminen ja tavoitteiden saavuttaminen sekä itsekurin lisääntyminen.

6.2 Opinnäytetyön itsearviointi

Itsearvio tehdään soveltaen Laurea -ammattikorkeakoulun Learning by Developing-mallia. (Laurea opinnäytetyöohje. 2008. Tulostettu 22.3.2010).

Autenttisuus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä arvon tuottamiseen yrityksen liiketoimintamalleja, prosesseja ja kumppanuuksia tarkastelemalla. Näitä osa-alueita tarkastelemalla yritykselle luotiin arvoa tuottava palveluketju.

Tavoitteena oli kuvata yrityksen arvoa tuottava palveluketju. Tähän tavoitteeseen päästiin haastatteleamalla yrityksen kumppaneita, joiden kanssa yhdessä arvoa tuotetaan.

Opinnäytetyön tekijä työskentelee yrityksen hallinnossa ja vastaa tiettyjen asiakassegmenttien asiakkuuden hallinnasta. Työntekijän toimenkuvaan kuuluu asiakassuhteiden hoito uusasiakashankinnasta sopimusten valmisteluun ja hinnoitteluun. Toimenkuvaa toteutetaan tiiviissä yhteistyössä niin asiakkaiden, kumppaneiden kuin yhtiön eri organisaation osastojen henkilöiden kanssa.

Työ antoi uusia mahdollisuuksia tarkastella arvoa suhteessa yrityksen toimintaan ja kumppanuuksiin koko arvoverkossa.

Tutkimuksellisuus

Teoreettinen viitekehys muodostui perehtymällä arvotuotannon kirjallisuuteen. Kirjallisuudesta nousi vahvasti esille liiketoimintamallin, prosessien sekä kumppanuuksien vaikutus arvon muodostumisessa. Teoria osuudessa oli käyty kattavasti läpi arvon muodostumista yrityksen toiminnassa. Aihe on hyvin ajankohtainen ja työhön käytetty teoria on tuoretta. Lähteinä käytetty kirjallisuus sisälsi paljon erilaisia analyyskejä, tutkimuksia ja malleja arvon muodostumisesta, joita eri puolilla maailmaa on tehty. Teoriassa on käytetty paljon erilaisia kuvioita, jotka selventävät lukijalle arvoilmiötä. Lähteinä on käytetty myös internetlähteitä lähinnä arvokäsitteen kuvaamisen apuna. Päähuomio on kirjallisuudessa, joissa itse aihetta on tutkittu hyvinkin analyttisesti ja syvällisesti.

Tutkittava aihe antaa luotettavuudelle omat haasteensa, koska arvokokemus muodostuu jokaisella henkilökohtaisesti, vaikkakin yrityksen tavoitteiden pitäisi tätä kokemusta ohjata. Luotettavuutta on tarkasteltu käytettyjen menetelmien näkökulmasta (syvähaastattelu, havainnointi ja dokumenttianalyysi).

Uuden luominen

Työn tutkimushankkeessa pystyttiin soveltamaan erittäin hyvin teoriaa ja käytäntöä. Teoria antoi lähtökohdat arvokäsitteen ymmärtämiselle, mutta kehittämishanke nivoi teorian hyvin käytännön tasolle. Kehittämisosiossa luotiin uusia käsitteistöjä yhdistämällä haastatteluissa nousseita aiheita sekä teoriaa. Lisäksi kehittämishankkeessa yhdistettiin teoriasta nousseita aiheita kokonaisuuksiksi ja näin ollen helpommin ymmärrettäviksi.

Tarkastelun kohteena oleva yritys toimii erinomaisena esimerkkinä siitä, miten teorian oppeja on tuotu käytäntöön. Lisäksi yritys luo omaa edistyksestä toimintamallia, josta tulee olemaan hyötyä niin maanrajojen sisä- kuin ulkopuolellakin. Tämän edistyksestä toiminnan esille nostaminen on äärimmäisen tärkeää niin uusien toimintamallien syntymisen, taloudellisen kuin arvon luonnin näkökulmienkin kannalta.

Käyttökelpoisuus

Työn käyttökelpoisuus ei rajoitu vain kohdeyritykseen vaan antaa aihetta laajemmalle toimintakentälle. Työ antoi uuden näkökulman (arvo) sekä laajan tarkastelupinnan (liiketoimintamalli, kumppanuudet) yritysten ja organisaatioiden toiminnan tarkasteluun. Riippumatta yritysten ja organisaatioiden toimialasta työn aihe on erittäin käyttökelpoinen tarkastelun kohteeksi. Kehittämishankkeen kohdeyritys toi esille edistyksestä organisaation toiminnan, jolla on vielä paljon opittavaa ja jonka halu oppia ja olla edelläkävijä on valtaisa.

Lähteet

Artikkelit

Larvio, A-J. 2009. Valitus johti uuteen kilpailuun. Hamina valitsi energiakumppanin laadun eikä hinnan perusteella. Kymen Sanomat 21.11.2009,6.

Teokset

Ahola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus. Juva: WS Bookwell Oy.

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen. Totuuksia tuloksellisuudesta. WSOYpro. Porvoo: WS Bookwell.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana.. Tekesin katsaus 256/2009

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. WSOYpro. Juva: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkinen H. L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Vantaa: Dark Oy.

Kalpa, H. & Kuusisto-Niemi, S. 11/1997. Jäsennellyn tiedon avulla palveluketjun hallintaan. Asiakas- ja potilasasiakirjaprojektin loppuraportti. Stakes.

Karimaa, E. 2002. Julkisen sektorin prosessien kuvaukset. Yleinen rakenne, esitysmuoto ja käsitteet. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Karisto, P. 2006. Lukkiutuneisuus vai lisäarvo. Hankintamentaliteetti julkisten palvelujen ulkoistamiseen. ACTA Nro 186. Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kuntaliitto. Kunta- ja palvelurakenneuudistus. 2006. Kunnat toteuttavat uudistuksen. 2. painos.

Kuula, A. 2000. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino Oy.

Kymijoen Ravintopalvelut Oy. 2007. Strateginen johtaminen 2007-2010. Kotka.

Kymijoen Ravintopalvelut Oy. 2009. Konserniesite 1a. Kotka: Painokotka Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Teknologiateollisuus.

Lipasti, I., Kurkilahti, L., Viinanen, J. & Korhonen, P. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Juva: WSOYpro.

Mattila, S. 2006. Prosessien kuvaaminen julkishallinnollisissa organisaatioissa. 3. uudistettu painos. QL Laatu toiminta Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 11/2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Teknologiateollisuus.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita.

Nouko-Juvonen, S., Ruotsalainen, P. & Kiikkala, I. 2000. Hyvinvointivaltion palveluketjut. Helsinki: Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Pelin, R. 2008. Projektinhallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Porter, M.E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Karisto 2006. Helsinki: Talentum.

Sakala, M. & Koskinen S.. 2005. Palveluketjujen kehittäminen asiakasnäkökulmasta. Case Oivallinen ihanneketju. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala.

Sakki, J. 2009. Tilaus- ja toimitusketjun hallinta. B2B-Vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Helsinki: Hakapaino Oy.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus- avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Sivonen, S. & Työppönen K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Laadun kehittäjän käsikirja. Efeko.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P. Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Van Weele, Arjan J. 2005. Purchasing & Supply Chain management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. Fourth Edition. ISBN-13:978-1-84480-024-7. Thomson Learning. Croatia: Zrinski.

Vesalainen, J. 9/2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.

Haastattelut

Johtaja a. Yritys a. 29.1.2010. Kotka.

Johtaja b. Kumppani b. 2.2.2010. Kotka.

Johtaja c. Kumppani c. 5.2.2010. Kotka.

Johtaja d. Kumppani d. 12.2.2010. Kotka.

Johtaja e. Kumppani e. 15.2.2010. Kotka.

Internet-lähteet

Anttila, J-M. Viitattu 10.12.2009.

http://www.mdi.fi/WebRoot/1060617/Subpage_news.aspx?id=1085892&index=38

Korkeamäki. Viitattu 27.11.2009.

<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/6236/TMP.objres.222.pdf?sequence=1>

Keski-Suomen Palvelulupaus. Viitattu 27.11.2009.

<http://www.google.fi/search?hl=fi&source=hp&q=palveluprosessi+tarkoittaa&meta=&aq=1&oq=palveluprosessi>

Laurea Fakta 2009-2010. Viitattu 22.3.2010.

http://markkinointi.laurea.fi/laatu/Laurea_fakta_2009_web.pdf

Laurea opinnäytetyöohje. 2008. Tulostettu 22.3.2010.

https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/Opinnaytetyoohje_18120821227.pdf

Lindblom, A. Olkkonen, R., & Mäkelä, V. Viitattu 20.11.2009.

<http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hseother/b106.pdf>

Tampereen yliopisto. Viitattu 14.10.2009.

http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_1.html

Muut

Kalevan matkatoimisto. 5.10.2009. Laatupalkinto 2008- tiedotustilaisuus. Helsinki.

Wickman, A. 2009. Palvelun laadun mittaamisen kehittäminen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kuvat

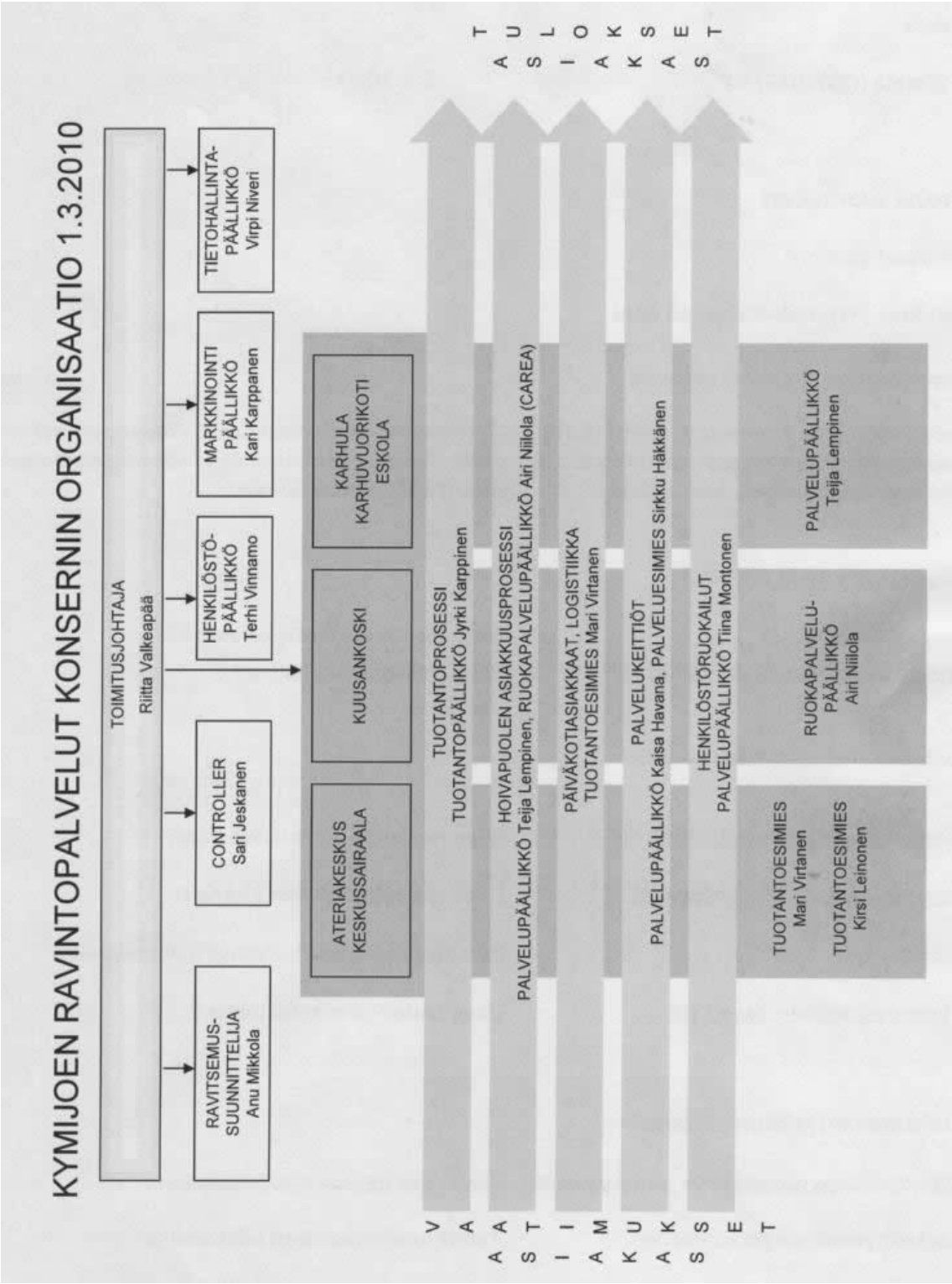
Kuva 1 Työn rakenne	14
Kuva 2 Teoreettinen viitekehys	17
Kuva 3 Yritys ja arvon luonti.....	20
Kuva 4 Kunnan ja yrityksen ydinhaasteet ja niiden sisältö	22
Kuva 5 Toimijoiden roolit kunnan ulkoistetussa palvelutuotannossa	23
Kuva 6 Kilpailukeinot Kotler (1996) Kuva 7 Treacy & Wierseman (1995).....	27
Kuva 8 Suhteeseen vaikuttavat kriittiset tekijät	28
Kuva 9 Asiakas ja arvonluonti.....	31
Kuva 10 Perustavat toimia asiakkaan kanssa ja luoda asiakashyötyä	33
Kuva 11 Asiakasarvon ulottuvuudet	37
Kuva 12 Prosessit ja arvonluonti	38
Kuva 13 Terveysthuoltoalan organisaation ydinprosesseja ja tukitoimintoja.....	39
Kuva 14 Ruoka ja Palvelu- prosessikartta	43
Kuva 15 Työskentelyn loogiset tasot	45
Kuva 16 Palveluketjun käsitehierarkia	47
Kuva 17 Palveluprosessi 1 Kuva 18 Palveluprosessi 2	49
Kuva 19 Hyvän asiakaspalvelun kriteerit. Yhteydenottovaihe	49
Kuva 20 Tilaus-toimitusprosessi	51
Kuva 21 Arvoketju	52
Kuva 22 Palvelut, prosessin kulutus	54
Kuva 23 Prosessit ja arvon luonti	55
Kuva 24 Verkostot ja kumppanuudet ja arvon luonti.....	56
Kuva 25 Teoreettiset näkökulmat verkostojen tarkasteluun ja niiden keskeiset käsitteet ja teorioiden välinen yhteys	59
Kuva 26 Yrityksen verkosto tavoite/keino-hierarkia	63
Taulukko 1 Arvojärjestelmäjätkumo ja liiketoimintaverkkojen perustyytit	70
Taulukko 2 Kilpailustrategiat ja verkostosuhteet	73
Taulukko 3 Toimintamalli ja arvon luonti	73
Kuva 27 Toimintamalli, kilpailustrategia ja asiakkaan saama lisäarvo	75
Kuva 28 Kanon (1996) malli	81
Taulukko 4 Julkishallinnollinen toimintamalli	83
Kuva 29 Liiketoimintamallien luokittelu	85
Taulukko 5 Liiketoimintamallien perustyytit ja niiden keskeiset piirteet	86
Kuva 30 Arvon analysointi ja mittarit	87
Kuva 31 Taloudellinen menestys	88
Kuva 32 Palveluaukko	94
Kuva 33 Prosessi ympäristöineen	95

Kuva 34 Tehokkuusmatriisi	99
Kuva 35 Työn tehokkuuteen vaikuttaminen	101
Kuva 36 Kumppanuuden analysoinnin teoreettinen viitekehys	105
Taulukko 6 Kumppanuuden arviointikriteerit	105
Kuva 37 Kumppanuuden kehittämisstrategia Partnership Monitor -mallin avulla muodostettuna	107
Taulukko 7 Arvoa tuottavat ja hävittävät tekijät	124
Taulukko 8 Julkisosmisteisen osakeyhtiön ydinhaasteet ja niiden sisältö	127
Kuva 38 Kumppanien toimintamallit suhteessa kohdeyritykseen.....	129
Kuva 39 Arvotuotannon edistyksellinen toimintamalli	129
Kuva 40 Julkishallinnon asiakkaiden moniportaisuus (päiväkodit)	133
Kuva 41 Kilpailustrategiat ja verkostosuhteet (Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2010)	134
Taulukko 9 Yrityksen, kumppaneiden ja asiakkaiden toiminnan tavoitteita	140
Taulukko 10 Toimijoiden ydinprosessit	146
Kuva 42 Arvo- ja palveluketju	147
Kuva 43 Palveluketjun palveluprosessin kriittiset totuuden hetket sekä kriittiset menestystekijät	148
Taulukko 11 Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n arvonlähteet ja kehityspanokset	150
Kuva 44 Todelliset kustannukset hinnoittelun pohjalla julkishallinnon toiminta vt. osakeyhtiö	154
Kuva 45 Kustannuslisät alkutilanteen budjettiin	155
Taulukko 12 Todellinen annoshinta	157
Taulukko 13 Ateriapalveluiden toiminnan seurantamalleja ja mittareita	159

Liitteet

Liite 1 Kymijoen Ravintopalvelut Oy Organisaatiokaavio	176
Liite 2 Kysymyslistan saate	177
Liite 3 Kysymyslista	178
Liite 4 Palveluketjun kuvaus	179
Liite 5 Palveluketjun arviointi- ja kehittämislomake	180
Liite 6 Arvoa tuottavat tekijät yksityiskohtaisesti	183
Liite 7 Arvoa hävittävät tekijät yksityiskohtaisesti	186

Liite 1 Kymijoen Ravintopalvelut Oy Organisaatiokaavio



Liite 2 Kysymyslistan saate

Saate

30.1.2010

Arvoisa yhteistyökumppani

Toimin Kymijoen Ravintopalvelut Oy:ssä asiakkuuspäällikkönä ja opiskelen tällä hetkellä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa kaupan ja hallinnon alalla Laurean ammattikorkeakoulussa hoitovapaallani. Teen parhaillaan opinnäytetyötäni.

Opinnäytetyöni aihe on: Arvoa tuottava palveluketju.

Palveluketju muodostuu yhtiön, kumppanuuksien, verkostojen sekä asiakkaiden toiminnoista eli ydin- ja tukiprosesseista. Ydinprosessit ovat toimintoja, joita ei voi/haluta ulkoistaa vaan muodostaa yrityksen perusliiketoiminnan ja kilpailukyvyn perustan. Tukiprosessit ovat ulkoistettavissa olevia toimintoja, jotka tukevat yrityksen omaa toimintaa. Palveluketju sisältää erilaisia palveluprosesseja ja yksittäisiä palvelutapahtumia, joita muodostavat siis yrityksen omat ydinprosessit sekä kumppaneiden, verkostojen ja asiakkaiden tukiprosessit.

Arvoa eli hyötyä muodostuu sitä enemmän, mitä enemmän huomioimme kumppaneidemme toiminnan omissa toiminnoissamme ja päinvastoin mm. prosessien yhteensopivuus. Keskittyminen arvoa tuottaviin toimintoihin lisää laatua, asiakastytyväisyyttä, tehokkuutta sekä tuottavuutta. Mitä nämä arvoa tuottavat ja hävittävät toiminnot ovat, sitä tutkin opinnäytetyön kehittämishankkeessa.

Opinnäytetyön tuloksena syntyy arvoa tuottava palveluketju, joka sisältää:

Kuvauksen Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n palvelu- ja arvoketjusta
Listauksen arvoa tuottavista sekä vähentävistä tekijöistä
Mahdolliset mittarit arvon seuranta varten

Tutkimus toteutetaan syvähaastatteluna, joihin olen valinnut Teidät haastateltavaksi. Haastattelut toteutetaan helmi-maaliskuun aikana ja lopullinen työ valmistuu kesäkuuhun 2010 mennessä. Kaiken kaikkiaan haastateltavia on yhteensä n. 5-10 eri kumppanuus-, verkosto- ja asiakasyhteistyötahoilta.

Ohessa alustava avoin kysymyslista, johon toivon teidän perehtyvän ennen haastattelua. Lisänä Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n palveluketjun kuvaus.

Yhteistyöterveisin

Kati Albrecht
asiakkuuspäällikkö
Kymijoen Ravintopalvelut Oy

Liite 3 Kysymyslista

Arvoa tuottava palveluketju (Kymijoen Ravintopalvelut Oy)

1. Liiketoimintamallinne (kenelle?, mitä? ja miten?)

Kenelle?

Mitä?

Miten?(omistus pohja, järjestelmät, toimintamalli: tuotanto-, asiakas-, tuotekehityslähtöinen, julkishallinnollinen ym. prosessit tarkemmin seuraavissa kysymyksissä eriteltyinä)

2. Listaa yrityksenne/yhteisönne toiminnan tavoitteita
(mahdollisesti asiakassegmenteittäin, jos sisältää eri tavoitteita)

3. Toimintanne ydinprosessit

4. Toimintanne tukiprosessit

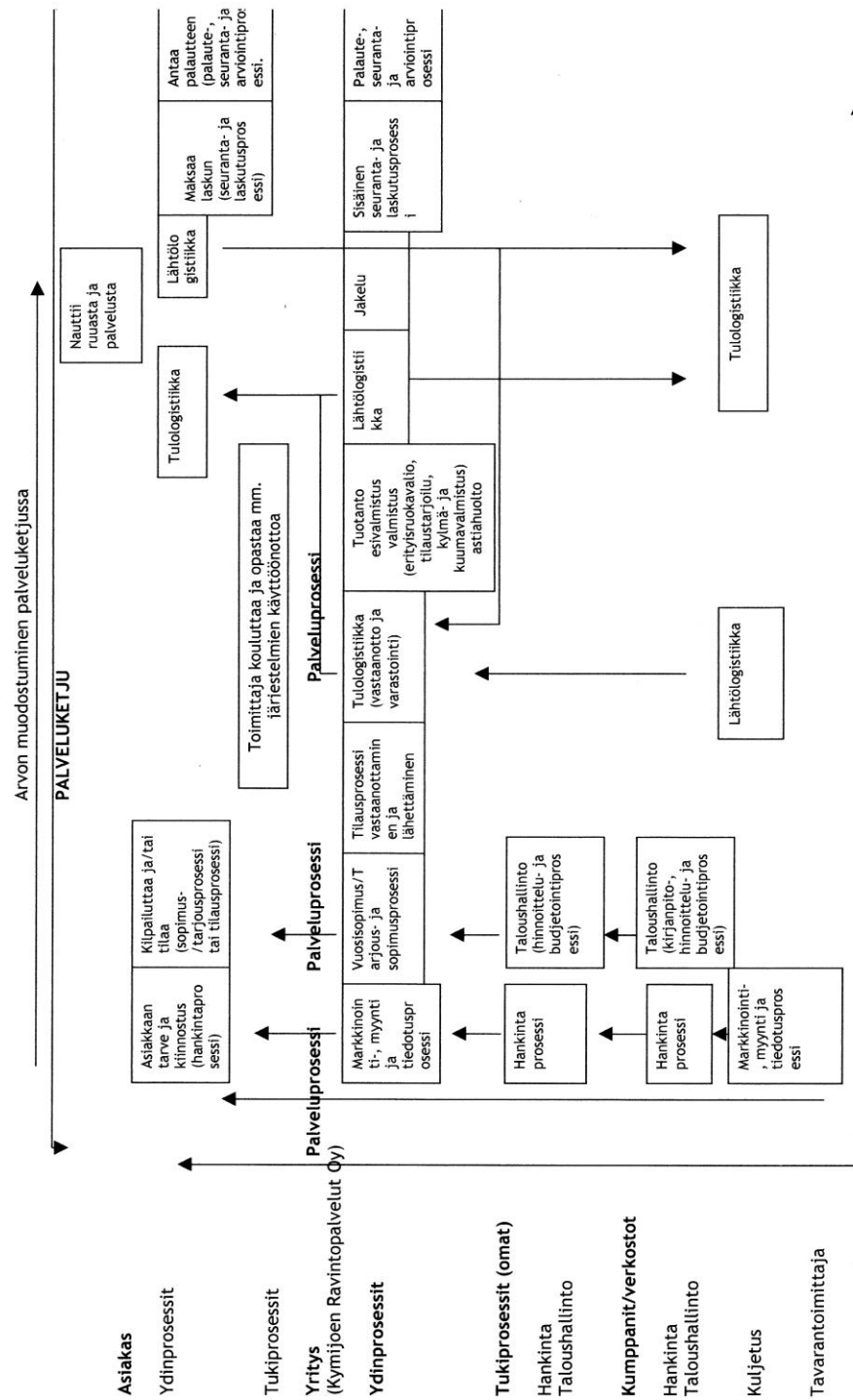
5. Listatkaa toiminnan hyötyjä, mitkä liittyvät yhteistyöhönne Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n kanssa
(voivat liittyä ihan mihin vain tilanteisiin, toimintoihin ja mielikuviin, mitä tulee mieleen).

6. Listatkaa asioita, jotka mielestänne eivät lisää hyötyä yhteistyöstä Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n kanssa. (voivat liittyä ihan mihin vain tilanteisiin, toimintoihin ja mielikuviin, mitä tulee mieleen).

7. Jos saisitte muuttaa asioita ihan miten haluaisitte, mitä muuttaisitte yhteistyössänne Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n kanssa ja miksi?

8. Toimintanne seurannassa ja kehittämisessä käytettävät keskeiset analyysit ja mittarit?
(asiakas, tuotanto, prosessi ym. analyysit ja mittarit)

Liite 4 Palveluketjun kuvaus



Liite 5 Palveluketjun arviointi- ja kehittämislomake

PALVELUKETJUN ARVIOINTI- JA KEHITTÄMISLOMAKE

Arviointipäivämäärä ja paikka Arvioitsijat Asiakkaan edustaja: Yrityksen edustaja: Kumppanin ja verkoston edustaja/edustajat:		
Arvioitava palveluprosessi/palvelu tapahtuma/tuote.	Kehityskohteen määrittäminen sekä kehittämistoimet Onnistumiset	Prosessivastaava/vastaavat Sovitut jatkotoimenpiteet, aikataulu ja seuranta
Hankintaprosessi Myynti-, markkinointi- ja tiedotusprosessi Vuosisopimus, tarjous-, ja sopimusprosessi Taloushallinto (Hinnottelu- ja budjetointiprosessi) Tilausprosessi (vastaanottaminen ja lähettäminen) Tulologistiikka (vastaanotto ja varastointi)		

PALVELUKETJUN ARVIOINTI- JA KEHITTÄMISLOMAKE

Arvioitava palveluprosessi/palvelu tapahtuma/tuote.	Kehityskohteen määrittäminen sekä kehittämistoimet Onnistumiset	Prosessivastaava/vastaavat Sovitut jatkotoimenpiteet, aikataulu ja seuranta
<p>Tuotantoprosessi</p> <p>Esivalmistus</p> <p>Valmistus:</p> <p>Erityisruokavalio</p> <p>Tilaus- ja juhlatarjoilu</p> <p>Lämminvalmistus</p> <p>Kylmävalmistus</p> <p>Cook & Chill</p> <p>Astiahuolto</p>		

PALVELUKETJUN ARVIOINTI- JA KEHITTÄMISLOMAKE

Arvioitava palveluprosessi/palvelu tapahtuma/tuote.	Kehityskohteen määrittäminen sekä kehittämistoimet Onnistumiset	Prosessivastaava/vastaavat Sovitut jatkotoimenpiteet, aikataulu ja seuranta
<p>Lähtölogistiikka:</p> <p>Tuotteiden jakelu ja pakkaaminen</p> <p>Jakelu:</p> <p>Jakelukehittäjä</p> <p>Palvelukeittäjä</p> <p>Viimeistelykehittäjä</p> <p>Valmistuskehittäjä</p> <p>Sisäinen seuranta- ja laskutusprosessi</p> <p>Palaute-, arviointi- ja seurantaprosessi</p>		

Liite 6 Arvoa tuottavat tekijät yksityiskohtaisesti

- Tiedon jakaminen toimijoiden kesken
- Aidon johtajuuden tunnistaa siitä, että kaikkea ei tarvitse tietää vaan ympärille kootaan osaavaa ja innovatiivista verkostoa, kumppaneita ja henkilöstöä, jonka avulla toiminta kehittyy.
- Toiminnan suunnittelu yhdessä kumppanien kanssa kokonaisuutena. Korostuu varsinkin, jos omistaja-asiakaspohja on sama. Asiakkaat ovat mukana kehittämässä toimintoja, joiden pohjalta mm. järjestelmähankinnat suunnitellaan ja investoidaan.
- Nähdään yhteinen päämäärä ja toimitaan yhdessä kokonaisuuksien ajatellen.
- Konserniyhtiöillä olisi samanlaiset rakenteet mm. järjestelmät.
- Nähdään toiminta yhtenä konsernina (julkinen toimija tytäryhtiöineen, liikelaitoksineen, osastoineen jne.)
- Asiakas sitoutuu kumppanuuteen, jolloin toiminta on vuorovaikutteista eikä sanelupolitiikkaa. Kaikki lähtee kuitenkin aina asiakkaan tarpeesta.
- Organisaation ja kumppaneiden innovatiivisuus ja muutoshalukkuus
- Osakeyhtiön toiminta itsenäistä, jolloin toimintaan pystyy paremmin suunnittelemaan yhtenä kokonaisuutena esim. henkilöstön koulutuksen pystyy järjestämään niin, että kaikki kuulee saman asian samalla kertaa, mutta jokainen ottaa tiedon vastaan henkilökohtaisesti
- Osakeyhtiössä toiminnan todelliset kulut tulevat esiin. Tällöin kustannusvaikutus on toisilta organisaatioilta pois. Osakeyhtiöittämisen vaikutukset tulee näkyä omistaja-asiakkaan koko toiminnassa. Arvoa on se, että tämä asia tiedostetaan ja toimitaan myös sen mukaisesti. Muutoin kustannukset näkyvät tuplana eli tehdään päällekkäistä työtä.
- Prosessien ja toimintojen uudelleen tarkistaminen ja muutosehdotusten täytäntöönpano.
- Osakeyhtiön päättäjä ja vastuussa olija on näkyvä eli toimitusjohtaja.
- Asioiden kyseenalaistaminen
- Yhden asiakkaan tahto ei voi muuttaa koko toimintaa/järjestelmää.
- Asiakas toimii tarjousprosessissa sovittujen ehtojen mukaisesti valitessaan toimijaa
- Tarjouspyynnössä on painopisteet eri osa-alueille kuten osaaminen, laatu ja hinta. Tällöin hinta ei ole ratkaiseva vaan muitakin osa-alueita arvotetaan ja arvostetaan.
- Ennaltaehkäisevyys. Selvitetään ajoissa, millaisessa ympäristössä olisi hyvä toimia niin ergonomisesti kuin taloudellisestikin. Mitä paremmat työskentelyolosuhteet ja -välineet, sitä kustannustehokkaammin työtä pystytään tarjoamaan ja järjestämään.
- Yhteinen toimeksiantaja luo saman alan kilpailevien yritysten kesken kumppanuussuhteen. Ei olla enää kilpailijoita, vaan päämääränä on toimeksiantajalle kustannuste-

hokkaasti ja asiakaslähtöisesti tuotetut palvelut. Toimintoja voidaan tasata huippuina eri toimijoiden kesken investoimatta lisäkalustoon ja henkilöstöön.

- Toimeksiantajan (Kymijoen Ravintopalvelut Oy) kanssa toiminnan tavoitteista neuvotellaan ja määritellään haluttu laatutaso, joka otetaan huomioon myös kilpailutuksessa. Tällöin hinta ei ratkaise vaan toiminnassa huomioidaan myös ennaltaehkäisevyys mm. kaluston varustustaso sekä henkilöstöetuudet noudattaa lakeja ja asetuksia.
- Säännöt on tarkoitettu noudatettaviksi. Yhteiset pelisäännöt helpottavat toimintaa.
- Toimeksiantajalla on valtuudet ja vastuu toiminnastaan ja toimintakentästään. Vastataan kokonaisuuksista.
- Tuotantomalli luo toimintaehdot mm. kuljetuksille. Niitä muuttamalla eli porrastamalla saadaan logistisia säästöjä.
- Toimintaa ohjaa kokonaisnäkemys, jossa kumppanit puhaltavat yhteen hiileen. Tämän kokonaisnäkemysten viestiminen päättäjille, toimijoille ja henkilöstölle.
- Henkilöstön ammattitaito ja osaaminen. Tuttu toimintaympäristö ja toimijat, jolloin toiminnan joustavuus ja asioinnin helppous ovat suuri kilpailutekijä. Asiakas pystyy luottamaan toimintaan.
- Toiminnan seuranta ei pidä unohtaa vaikka toimija olisi kuinka tuttu tai luotettava. Seuranta on myös toimintojen kehittämistä varten.
- Saatavuus ja aikatauluissa pysyminen luo kilpailuedun asiakkaalle ja tätä kautta asiakkaan asiakkaalle.
- Usko tulevaisuuteen ja omaan osaamiseen.
- Uudistumiskyky
- Riskinotto, jos pysähdyt sammaloidut.
- Vahva tahtotila asioiden eteenpäin viemiseksi
- Avoimuus erilaisille mahdollisuuksille
- Toisilta oppiminen (benchmarking)
- Tehdään yhdessä hyvää hyvinvointipalveluiden edistämiseksi
- Toimitilojen hyötykäytön lisääminen mm. ikäihmisten sosiaalisiin tapaamisiin
- Yhteiset seurantakriteerit ja mittaristo esim. ravitsemuksen tarkkailuun
- Erityispalvelujen ja osaamisen hyötykäyttö asiakkaalle ja kumppaneille toimintaa täydentävästi
- Eri hallintokuntien rajojen rikkominen, rajattomuus käytännön yhteistyölle mm. henkilöstöressurssien käyttö yhteisen asian eteenpäin viemiselle.
- Palveluiden saatavuus (viestinnän ja logistiikan tehostaminen)
- Palveluiden monipuolisuus (palvelu- ja tuotevalikoima)
- Järjestäjän/alullepanevan tahon/voiman tärkeys mm. ihmisten vapaaehtoiselle toiminnalle luodaan pohja/alkusysäys. Saadaan aikaan liike ja sitä kautta sosiaalinen kanssakäyminen, joka perustuu vapaaehtoisuuteen.
- Moniammatilliset tiimit (tilannetta lähestytään monelta suunnalta)

- Prosessin omistaja vastaisi prosessista loppuasiakkaalle asti (ateriapalveluprosessi)
- Laatutavoitteet määritetty sekä niiden arviointi ja seuranta
- Palveluiden räätälöintimahdollisuus (Tuotetaanko koko aterioiden valmistus paikan päällä asiakkaan toimipisteessä vaiko pelkkä palvelu?)
- Eri organisaatioiden henkilöiden työnkuvien yhdistäminen rajoista riippumatta
- Organisaatio määrää resurssin, mutta jokaisella toimipisteellä on oma prosessinsa (prosessien erilaisuudesta oppiminen, parhaat käytännöt, jatkuva parantaminen, benchmarking)

Liite 7 Arvoa hävittävät tekijät yksityiskohtaisesti

- Sooloilu; ei toimita yhdessä sovittujen ohjeiden mukaisesti.
- Toimijat eivät tunne riittävästi toistensa toimintoja. Ei osata luoda arvoa käytännössä tavoitteiden mukaisesti. Yritys ei enää ota vastaan vain vaihtoarvoa esim. koneita ja laitteita vaan arvo on käyttöarvossa.
- Julkisella puolella isojen organisaatioiden toiminta hajoaa näkymättömiin eri organisaatioihin ja osastoihin. Tällöin tehdään paljon päällekkäistä työtä ja samoin kustannukset ovat päällekkäisiä.
- Isojen organisaatioiden johtaminen on hankalampaa mm. vastuiden jakautuminen.
- Työntekijöiden luottamusmieselin harjoittaa valtaa yksipuolisesti. Valtuustoihin viedään yksittäisiä asioita, jotka voitaisiin hoitaa esimiestasolla jolloin asiat ratkeavat nopeammin eikä valtuuston aikaa viedä ”tärkeämmiltä” asioilta.
- Esimiesten toiminta- ja päätösvalan vähyys/ sitä ei tueta riittävästi julkisessa yhteisössä.
- Asiat nähdään hyvin yksipuolisesti, eikä kokonaisuuksina. Yritykset joutuvat tällöin räätälöimään asioita, joka ei ole kovinkaan tehokasta. Uuden toiminnan käyttöönotossa lähdetään tietystä tasosta ja toimintaa seurataan ja arvioidaan. Muutokset ja asioiden vastaanotto tapahtuu ihmisissä, mutta se on vain inhimillistä. Asioita pitäisi tämän takia nähdä kokonaisuuksina eikä yksittäisestä kulmasta käsin.
- Nykyiseen toimintatapaan urautuminen. Ei pystytäkään/ haluta nähdä asioita uudella tavalla. Nähdään asiat saavuttuina etuina, joita ei muuteta uudessa toiminnassa. Tällöin toiminta on erittäin tehotonta, jos ylläpidetään vanhaa eikä uusi toiminta ole täysimääräisesti käytössä.
- Organisaatio ei motivoi eikä palkitse innovatiivista kyseenalaistamista. Nykyisessä taloustilanteessa pelätään oman työpaikan puolesta, eikä haluta että joku muu hyötyy innovatiivisuudesta. Tätä pitäisi juuri korostaa ja palkita.
- Liika itsekkyyks ei lisää hyötyä kenellekään.
- Jos toiminnassa on useita järjestelmätoimittajia vaarana on, että järjestelmätoimittajat eivät ajattele loogisesti samalla tavalla saman järjestelmän sisällä.
- Työnjako on epäselvä. Organisaatioiden, osastojen ja yhtiöiden ja niiden välisistä että sisäisistä työnjaoista.
- Tarjousprosessin jälkeen seurannan puuttuminen. Toimiiko kyseinen toimittaja sovittujen ehtojen mukaisesti?
- Valheellinen tarjousprosessi. Todellisuudessa hinta ratkaisee.
- Hinta ratkaisee, turvallisuus vaarantuu, ympäristöasioita ei arvoteta eikä arvosteta. Kuljetuskaluston puutteet voivat aiheuttaa vaaratilanteita ihmis- ja kiinteistöympäristössä sekä liikenteessä. Todellisuudessa ympäristöystävällisemmän kaluston ylläpito

on kalliimpaa. Ympäristöystävällinen moottori ei tuota kitkaa ei siis lämpöä, jolloin tarvitaan lisälämmitysjärjestelmiä, jotka kuluttavat enemmän polttoainetta. Ollaanko valmiita maksamaan?

- Lähtökohtatilanteen puutteelliset tiedot, johon tarjous pitäisi antaa. Olosuhteet vaikuttavat mm. kaluston ja henkilöstön kokoon ja määrään. Pienemmillä ajoneuvoilla päästään alhaisempiin kustannuksiin mm. polttoaineessa ja investoinneissa.
- Ei olla huomioitu riittävästi asioita ennen tekemistä, jolloin niiden korjaaminen on kallista tai mahdotonta.
- Yhteistyötahot otetaan liian myöhään/ei oteta ollenkaan mukaan suunnitteluun mm. uudisrakentamisessa tai korjausrakentamisessa. Pienistä asioista kertyy suuri kustannuksiin vaikuttava tekijä mm. ergonomia, esteet rakennuksissa ja liikenteessä jne.
- Nykyinen tuotantomalli, jossa kaikki ruoka lähtee samaan aikaan ei tuo kustannussäästöjä päinvastoin. Henkilöstömenot nousevat, kuljetuskalusto käy vajaalla käyttöasteella. Tiukka kuljetusaikataulu voi viedä ”paremman keikan” sivu suun.
- Toimituspisteiden erilaiset toimintamallit sekä kiinteistöt luovat haastetta tavaroiden toimittamiselle. Parhaat käytännöt tulisi ottaa käyttöön ja ergonomiaan satsata. Päiväkodeissa mm. laskupöydän/-kärryn hankkiminen on mahdotonta kustannussyistä vaikka sen hankkiminen parantaisi työskentelyolosuhteita.
- Nyky-yhteiskunnassa järjestelmien nopea kehittyminen ei kohtaa henkilöstön muutosvalmiutta/-halukkuutta. Nykytilanteessa pitäisi pystyä näkemään tulevaisuuteen, hetkeen kun itse ei ole enää työelämässä. Nähdään vain tämä hetki. Se ei tarkoita, että tässä hetkessä elämistä pitäisi unohtaa.
- Ei osata hyödyntää kumppanien osaamista.
- Ei uskalleta kyseenalaistaa omaa toimintaa vaan pelätään että näytetään ammattitaidottomilta ja samallahan kyseenalaistetaan oma toiminta, eihän niin voi toimia. Tekeväälle sattuu ja ilman virheitä ei myöskään mitään tapahdu. Syyllisen etsimisen - ilmapiiiri ei luo kehitystä eikä innovatiivisia ratkaisuja.
- Minuuttiaikataulun keskellä ei ehdi vaihtamaan kuulumisia, jolloin tärkeäksi nousee kumppanien henkilöstön tapaamiset muilla keinoin. Tällöin tieto leviää, ihmissuhteet lujittuvat ja tunnetaan toisemme ja toimintatapamme paremmin. Loppupelissä ihmiset ovat avainasemassa tuottaessaan toimintoja.
- Omien rajojen sisällä toimiminen
- Mittariston puuttuminen mm. miten todennetaan ennaltaehkäisevyyden tehokkuus.
- Laatutavoitteiden puuttuminen tai niiden noudattamatta jättäminen
- Ylilaadun odotukset julkisilta palveluilta. Ylilaatu maksaa.
- Organisaation toimijoiden niin kumppaneiden kuin henkilöstön näkemyserot toiminnan tavoitteista
- Puutteelliset käytännön toimintamallit, jossa jokainen voi sooloilla.

- Yksilön inhimilliset tarpeet ja tavoitteet menevät organisaation tavoitteiden yläpuolelle, jolloin yksilö toimiin omien tavoitteiden mukaisesti esim.. aterioiden kohdalla tilataan ylilaaatuna tuotteita, joka ei ravitsemuksellisesti eroa sovitusta tuotteista, mutta aiheuttaa lisäkustannusta.
- Yksilön, asiakkaan ja organisaation arvostiridiidat
- Organisaatio määrää resurssin, mutta jokaisella toimipisteellä on oma prosessinsa (prosessien erilaisuudesta johtuen toimitaan vain yksikkökohtaisesti)
- Keskitytään ongelmakohtiin eikä korosteta mikä toiminnassa on hyvää
- Julkiset palvelut koetaan itsestäänselvyytenä joka tekee kulttuureista ”raskaita” eli odotuksetkin ovat korkealla ja aina vain halutaan parempaa ja parempaa.
- Julkisen organisaation päätöksenteon raskaus ja epäluottamus päätöksenteossa hallintokuntien johtoa kohtaan(täyttölupamenettely, jossa kaupunginhallitus päättää sijais- tarpeesta eri hallintokunnissa, käsittely vie aikaa kaksi viikkoa).Päätöksenteko vie- dään portaissa ylemmälle tasolle eikä lähelle käytäntöä.
- Muutosten nopeus suhteessa henkilöstön sopeutumiskykyyn, uuden oppimiseen jne.